



**Pädagogische Hochschule Freiburg**

Université des Sciences de l'Éducation · University of Education

Dissertation

# Organisationales Commitment

---

Eine empirische Studie über Zusammenhänge  
zwischen lernförderlichen Aspekten der Arbeit  
und der Bindung von Mitarbeitenden an ihren  
Arbeitgeber

---

---

Von der Pädagogischen Hochschule Freiburg

zur Erlangung des Grades

eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

genehmigte Dissertation

von Dipl.-Päd. Sven Klaiber

aus Heilbronn-Neckargartach.

Promotionsfach: Erziehungswissenschaft  
Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Fuhr  
Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Diehl  
Tag der mündlichen Prüfung: 13.06.2016

## DANKSAGUNG

Die vorliegende Arbeit entstand mit Hilfe der Unterstützung zahlreicher Personen.

Mein Dank gilt an erster Stelle Herrn Prof. Dr. Fuhr, der als Doktorvater die fachliche Betreuung meiner Arbeit übernommen, mich auf dem Weg begleitet und mir die Möglichkeit gegeben hat, an der PH Freiburg als akademischer Mitarbeiter wichtige Erfahrungen zu sammeln. Bei Herrn Prof. Dr. Diehl möchte ich mich für die Übernahme der Zweitbetreuung und die fachlichen Anregungen bedanken.

Des Weiteren gilt mein Dank der „Bibliotheksguppe UB Freiburg“, einem Arbeitskreis, der sich über mehrere Jahre hinweg mehrmals wöchentlich in der Bibliothek der Universität Freiburg traf und eine schöpferische Gruppendynamik entwickelte, welche die Weiterführung meiner Untersuchung sehr positiv beeinflusste. Mein besonderer Dank gilt Nadja Schwendemann und Claudia Rupp für die Initiierung der ersten Treffen.

Ein weiterer Dank geht an alle Personen, die mich im Rahmen zahlreicher Workshops sowie in den Winter- und Sommerakademien tatkräftig bei der Auswertung der Daten unterstützt haben.

Zudem möchte ich mich bei allen Teilnehmern bedanken, die an meiner Umfrage im Rahmen der Vorstudie oder der Hauptuntersuchung mitgewirkt haben. Ich sehe es nicht als selbstverständlich an, dass sie einen derart umfangreichen Fragebogen vollständig für mich ausgefüllt haben. Auch sei allen Personen Dank gesagt, die mir zahlreiche Hilfestellungen und Rückmeldungen zu meinem Thema und zu meinem Fragebogen gegeben haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Frau Silke bedanken für all die von ihr erbrachte Hilfe, ohne welche die vorliegende Studie nicht möglich gewesen wäre.



## ABSTRACT

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung bildet das Konstrukt der *Mitarbeiterbindung*. Ausgehend von der rasant verlaufenden gesellschaftlichen Entwicklung unserer Zeit, die sich u.a. im demografischen Wandel und einem dadurch bedingten Fachkräftemangel, einem erhöhten Kostendruck sowie einer tendenziell steigenden Unzufriedenheit von Mitarbeitenden in Organisationen zeigt, stellt sich der Autor dieser Forschungsarbeit die Frage, ob es in Zeiten des Fachkräftemangels nicht sinnvoll wäre, Angestellte an diejenige Organisation zu binden, in der sie bereits tätig sind, um möglichst keine Mangelsituation an Personal entstehen zu lassen. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Untersuchung das Ziel, das Konstrukt der Mitarbeiterbindung und die von Mitarbeitern wahrgenommenen lernförderlichen Aspekte der Arbeit in Organisationen als mögliche Stellschraube von Bindung näher zu betrachten. Es wird postuliert, dass Mitarbeiter, welche z.B. im Rahmen ihrer täglichen Arbeit über einen lernförderlichen Arbeitsplatz verfügen, umfassender an ihren Arbeitgeber gebunden sind als solche, die über diese Möglichkeiten nicht verfügen. Diese Ausgangsannahme soll anhand einer quantitativen Untersuchung mithilfe eines Fragebogens geprüft werden.

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einem Theorieteil, in dem die Konstrukte *Lernförderliche Aspekte der Arbeit* und *Organisationale Bindung* (auch: *Organisationales Commitment*, *OC*) beschrieben und operationalisiert werden. Im Rahmen der Hauptuntersuchung (n=507) werden neun Hypothesen zu lernförderlichen Aspekten der Arbeit und OC sowie weitere Annahmen geprüft.

Die zentrale Erkenntnis der vorliegenden Studie besteht darin, dass umfangreiche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Ausprägungen oder auch Dimensionen des OC mit lernförderlichen Aspekten der Arbeit beschrieben werden konnten. Reduziert man die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung auf ein Minimum, dann könnte das Ergebnis auf die folgende Kurzformel gebracht werden: „Lernförderliche Aspekte der Arbeit haben das Potential, Mitarbeiter zu binden“. Im Zuge der vorgenommenen differenzierten Betrachtung der beiden Konstrukte muss diese Formel allerdings relativiert bzw. konkretisiert werden: Es zeigt sich, dass die drei im weiteren Verlauf der Forschung als „Hotspot“ bezeichneten Korrelate Entwicklungsmöglichkeiten, Mitspracherecht und Selbstständigkeit / soziales Klima einen guten Nährboden für das OC der Mitarbeitenden zu bilden scheinen. Die Zusammenhänge sind vor allem hinsichtlich der Dimension des affektiven OC sehr ausgeprägt vorhanden. Es zeigt sich, dass Mitarbeiter in Organisationen, welche ihre Angestellten wertschätzen, sie durch Bildungsangebote fördern und beteiligen, ihnen Perspektiven aufzeigen und um ein entwicklungsfreudiges Klima bemüht sind, tendenziell stärker an ihren Arbeitgeber gebunden sind als solche Mitarbeiter, welche angeben, nicht über solche lernförderlichen Rahmenbedingungen zu verfügen.

Für die Profession der Erwachsenenbildung liefert die vorliegende Untersuchung einerseits wichtige Erkenntnisse für das erwachsenenbildnerische Berufsfeld der Personalwirtschaft und das dort angesiedelte Handeln. Andererseits wird aufgezeigt, welche Effekte das Bereitstellen lernförderlicher Rahmenbedingungen in Unternehmen nach sich ziehen kann. Die vorliegende Forschungsarbeit leistet somit einen Beitrag für Wissenschaft und Forschung, aber auch für die Praxis. Sie reiht sich in die lange Tradition der Erkenntnisfindung zur Thematik „Commitment“ ein.

Schlagworte: Organisationales Commitment – affektive Bindung – normative Bindung – kalkulatorische Bindung – Lernen in Organisationen – Intentionales Lernen – Extensionales Lernen – Lernen in Organisationen über die vorhandenen Strukturen und den Prozess der Arbeit – Personalentwicklung.



## ABSTRACT

The starting point of the present investigation was the construct of *employee retention*. Based on the fast-paced social development of our time, which is reflected among others in demographic change and the consequent shortage of skilled employees, increased cost pressure and growing dissatisfaction of staff in organizations, the author of this research project poses the question if in times of skills shortage it would not make sense to bind employees to the organization in which they are already working so as to preferably prevent a shortage of personnel. Against this background, this investigation aims to explore the construct of employee retention and the aspects of work that are perceived by employees as conducive to learning as a possible method of fine-tuning employee retention. It is postulated, for example, that employees who have a workplace that promotes learning within their daily routine are more deeply committed to their employers than those who do not have such opportunities. This initial assumption is to be examined based on quantitative research using a questionnaire.

The present paper begins with a theory section in which the constructs of *aspects of work that are conducive to learning* and *organizational retention* (also: *organizational commitment*, OC) are described and operationalized. In the main investigation (n = 507), nine hypotheses concerning the topics of aspects of work that are conducive to learning and OC are examined together with other assumptions.

The central finding of the present study is that extensive relationships could be described between the various magnitudes or dimensions of OC and aspects of work that promote learning. If one were to reduce the fundamental findings of the present study to a minimum, the result could then be summed up in the following short formula: "Aspects of work that are conducive to learning possess the potential of binding employees." When making a differentiated examination of both constructs, however, this formula must be relativized and concretized: It appears that the three correlates described as "hotspots" during the further course of this research – opportunities for development, voice, and independence / social climate – form good, fertile grounds for OC of the employees. The interrelationships are very pronounced especially with respect to the dimension of affective OC. Generally, the staff in organizations that value their employees, foster and involve them through learning opportunities, point out perspectives to them, and strive for a development-oriented atmosphere tends to be more strongly committed to their employer than employees who stated not having such a framework that promotes learning.

With regard to the profession of adult education, the present investigation yields on the one hand important findings for the occupational area of human resources management and the actions taken there. On the other hand, the study shows the effects that can result from providing a framework in businesses that is conducive to learning. The present project thus makes a contribution to science and research, but it also serves as a useful basis for daily practice. It thereby joins the long tradition of the pursuit of knowledge surrounding the topic of "commitment".

Key words: Organizational commitment – affective commitment – normative commitment – calculative commitment – learning in organizations – intentional learning – extensional learning – learning in organizations via the existing structures and the work process – human resources development.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>9</b>
<b>I. THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>14</b>
<b>2. AUSGANGSLAGE UND RELEVANZ DER VORLIEGENDEN ARBEIT – EINE SITUATIONSBESCHREIBUNG VOR DEM HINTERGRUND DES SOZIOÖKONOMISCHEN WANDELS</b>	<b>15</b>
2.1. RAHMENBEDINGUNGEN DES GESELLSCHAFTLICHEN WANDELS	15
2.2. MEGATREND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG	19
2.3. UNZUFRIEDENE BELEGSCHAFTEN	22
2.4. KOSTEN VON GERINGER BINDUNG FÜR ORGANISATIONEN	23
2.5. ZUSAMMENFASSUNG	26
<b>3. ORGANISATIONALES COMMITMENT</b>	<b>28</b>
3.1. EINE ERSTE BESTIMMUNG VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT	28
3.2. DAS MODELL VON MEYER UND ALLEN - ORGANISATIONALES COMMITMENT ALS MEHRDIMENSIONALES KONSTRUKT	30
3.2.1. Historie	31
3.2.2. Richtungen des Commitments	31
3.2.3. Dimensionen des Organisationalen Commitments	33
3.2.4. Empirische Erfassung von Organisationalem Commitment	35
3.3. BINDUNGSTYPEN	36
3.4. EINE KRITISCHE BETRACHTUNG DES KONSTRUKTS COMMITMENT	38
3.4.1. Das Dilemma Bindung	38
3.4.2. Schlüsselkräfte und Retention-Management: eine bewusste Ungleichbehandlung von Mitarbeitern?	40
3.4.3. Gefahren und Risiken von organisationalem Commitment	42
3.4.4. Zusammenfassung	43
3.5. STAND DER FORSCHUNG ZUR MITARBEITERBINDUNG	43
3.6. ZUSAMMENFASSUNG	50
<b>4. LERNFÖRDERLICHE ASPEKTE DER ARBEIT</b>	<b>52</b>
4.1. BESTIMMUNG VON LERNEN	52
4.1.1. Lehren und Lernen	52
4.1.2. Differenzierung von Lernprozessen anhand der Kategorie „Intention“	53
4.1.3. Formen der Erziehung nach Trembl	55
4.1.4. Fazit	56
4.2. INTENTIONALES LERNEN	57
4.2.1. Bestimmung von Personalentwicklung als intentionaler Komponente des Lernens in Organisationen	58
4.2.2. Ziele der Personalentwicklung	59
4.2.3. Prozesse und Maßnahmen der Personalentwicklung	61
4.2.4. Operationalisierung des Konstruktes „Intentionales Lernen“	66
4.3. EXTENSIONALES LERNEN	68
4.3.1. Zusammenhänge zwischen lernförderlichen Rahmenbedingungen der Arbeit und Kompetenzentwicklung	68
4.3.2. Extensionales Lernen in Organisationen über den Kontext der Arbeit	70
4.3.3. Extensionales Lernen über die Strukturen der Organisation	73
4.4. ZUSAMMENFASSUNG	76
<b>5. HYPOTHESEN</b>	<b>78</b>
5.1. GRUNDLAGEN DER HYPOTHESENBUILDUNG	78
5.2. RAHMENBEDINGUNGEN DER VORLIEGENDEN FORSCHUNGSARBEIT FÜR DIE GENERIERUNG VON HYPOTHESEN	78
5.3. GENERIERUNG VON HYPOTHESEN FÜR DIE HAUPTUNTERSUCHUNG	80
5.4. ZUSAMMENFASSUNG	85

<b>II. EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>86</b>
<b>6. METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>87</b>
6.1. ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES .....	87
6.2. FORSCHUNGSDESIGN .....	88
6.3. ZUR METHODIK DER AUSWERTUNG DER VORLIEGENDEN STUDIE.....	94
6.3.1. Vorstudie – Gütekriterien, Methoden und Kennwerte .....	95
6.3.2. Hauptuntersuchung – Methoden und Kennwerte.....	104
6.4. VORSTUDIE .....	110
6.4.1. Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie und Forschungsdesign .....	110
6.4.2. Das Erhebungsinstrument der Vorstudie .....	112
6.4.3. Umsetzung und Ablauf der Vorstudie.....	118
6.4.4. Vorbereitende Datenanalyse.....	119
6.4.5. Auswertung der Vorstudie.....	124
6.5. FAZIT .....	137
<b>7. UNTERSUCHUNG UND ERGEBNISSE .....</b>	<b>143</b>
7.1. ZIELE UND FORSCHUNGSDESIGN .....	143
7.2. DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER HAUPTUNTERSUCHUNG .....	144
7.3. UMSETZUNG UND ABLAUF DER HAUPTUNTERSUCHUNG.....	147
7.4. VORBEREITENDE DATENANALYSE.....	147
7.4.1. Datenaufbereitung.....	147
7.4.2. Datenbereinigung .....	148
7.4.3. Gütekriterien.....	148
7.4.4. Skalenbildung .....	150
7.4.5. Normalverteilung.....	151
7.5. AUSWERTUNG DER HAUPTUNTERSUCHUNG .....	152
7.5.1. Beschreibung der gezogenen Stichprobe .....	152
7.5.2. Deskriptive Statistiken .....	162
7.5.3. Prüfung der Hypothesen .....	163
7.5.4. Zusammenhänge der Dimensionen von Commitment mit den personen- und unternehmensbezogenen Angaben.....	168
7.5.5. Bindungstypen.....	172
7.6. ZUSAMMENFASSUNG.....	174
7.6.1. Zielerreichung der Hauptuntersuchung.....	174
7.6.2. Eine komprimierte Darstellung der Ergebnisse.....	178
<b>III. DISKUSSION .....</b>	<b>180</b>
<b>8. IMPLIKATIONEN .....</b>	<b>181</b>
8.1. EINGRENZUNG DER REICHWEITE DER STUDIE.....	182
8.1.1. Erhebungsinstrument .....	182
8.1.2. Zeitliche Dimension der Erhebung .....	185
8.1.3. Teilnehmer und Auswahlverfahren .....	187
8.2. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE DIMENSIONEN DES OC.....	193
8.2.1. Affektives OC.....	193
8.2.2. Kalkulatorisches OC .....	194
8.2.3. Normatives OC .....	195
8.3. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE BINDUNGSTYPEN DES OC .....	195
8.4. PERSONEN- UND UNTERNEHMENSBEZOGENE IMPLIKATIONEN.....	198
8.5. PRAKTISCHE EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG DES BINDUNGSMANAGEMENTS IN ORGANISATIONEN...	205
8.5.1. Allgemeine Überlegungen zu Praxisanleitungen .....	205
8.5.2. Grundlegende Empfehlungen für Organisationen .....	206
8.5.3. Praktische Folgerungen aus den Hypothesen .....	209
8.5.4. Ein alternativer Vorschlag für den praktischen Umgang mit OC .....	215
8.5.5. Ableitung von allgemeinen Gelingensbedingungen für das Bindungsmanagement.....	219
8.6. IMPLIKATIONEN FÜR DAS FACH ERWACHSENENBILDUNG .....	220

<b>8.7. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG .....</b>	<b>222</b>
8.7.1. Einordnung der dargestellten Implikationen vor dem Hintergrund der Reichweite der Studie .....	222
8.7.2. Weiterer Forschungsbedarf.....	226
<b>9. FAZIT .....</b>	<b>231</b>
<b>IV. VERZEICHNISSE.....</b>	<b>240</b>
<b>V. ANHÄNGE.....</b>	<b>260</b>

## 1. EINLEITUNG

Unsere Welt vollzieht gegenwärtig einen tiefgreifenden Wandel, der mit Schlagworten wie Globalisierung, Wertewandel oder demografische Entwicklung umschrieben werden kann. Die daraus resultierenden erhöhten Anforderungen an Gesellschaft, Unternehmen und Individuen manifestieren sich z.B. in einer Veränderung der durchschnittlichen Anforderungen an Arbeitsplätze, in einem erhöhten Kostendruck, einer weltweiten statt regionalen oder nationalen Konkurrenz sowie in der Notwendigkeit für die Mitarbeiter, sich innerhalb neuer Lernarrangements weiterzubilden (vgl. Abschnitt 2.1).

Aufgrund steigender Belastungen und weiterer als negativ empfundener Faktoren zeigt sich unter den Beschäftigten eine erhöhte Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln. Ein hohes Potential an nicht und gering gebundenen Mitarbeitern birgt ein hohes Fluktuationsrisiko in sich (vgl. Abschnitt 2.3). In früheren Jahrzehnten herrschten bei Personalmanagern in Unternehmen häufig noch Einstellungen vor wie „Reisende soll man nicht aufhalten“ oder „Leute kommen, Leute gehen“. Solche Haltungen sind jedoch keineswegs mehr zeitgemäß (vgl. Bröckermann 2004, S. 25f). Vor dem Hintergrund des bereits heute akut gewordenen Fachkräftemangels, der sich laut vielen Studien und Prognosen in den nächsten Jahren noch verschärfen wird, basieren aktuelle, an die Zeitverhältnisse angepasste Überlegungen auf der Annahme, dass gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung enorme Vorteile für Organisationen, aber auch für Beschäftigte bieten und somit gefördert werden sollten.

### FORSCHUNGSOBJEKT(E) UND FRAGESTELLUNG

Die Frage nach der Bindung von Mitarbeitern an Organisationen als eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Dabei wird davon ausgegangen, dass es bestimmte Gründe seitens der Beschäftigten gibt, warum diese bei einem bestimmten Arbeitgeber verbleiben. Diese Gründe können z.B. das Gehalt, die Arbeitsbedingungen oder den Ruf eines Arbeitgebers betreffen (vgl. Kapitel 3). Als einen weiteren, hinsichtlich der Mitarbeiterbindung an Organisationen relativ unerforschten Bereich können lernförderliche Aspekte am Arbeitsplatz angesehen werden (vgl. Kapitel 4). Die Ausgangsannahme dieser Untersuchung ist es, dass messbare Zusammenhänge zwischen den von Mitarbeitern wahrgenommenen lernförderlichen Aspekten der Arbeit und der Bindung dieser Mitarbeiter an den eigenen Arbeitgeber ermittelt werden können. Es wird angenommen, dass Mitarbeiter, welche die Wahrnehmung haben, über eine lernförderliche Umgebung bei ihrer Arbeit zu verfügen, eine höhere Bindung aufweisen als solche, die dies nicht wahrnehmen. Diese noch sehr undifferenzierte Ausgangsannahme gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit theoretisch aufzuarbeiten und empirisch zu prüfen.

In Zeiten der demografischen Entwicklung, die durch eine Zunahme älterer Menschen bei gleichzeitiger Abnahme jüngerer Bevölkerungsgruppen sowie durch weitere, oben genannte gesellschaftliche Veränderungen geprägt ist, könnte das Thema der Mitarbeiterbindung für die einzelnen Unternehmen meines Erachtens eine mögliche Antwort auf den bereits heute vorhandenen Fachkräftemangel geben (vgl. Kapitel 2, insbesondere Abschnitt 2.2).

## GLIEDERUNG DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen (I.), einen empirischen (II.) und einen abschließenden Diskussionsteil (III., vgl. Abbildung 1). Erkenntnisse, die im theoretischen Teil gewonnen wurden, sollen in den empirischen Teil der Arbeit einfließen, so z.B. bei der Erstellung des Forschungsinstruments. Theoretische Inhalte, die im Rahmen der theoretischen Fundierung (I.) angesprochen und im empirischen Teil keine Berücksichtigung fanden, werden spätestens innerhalb der Diskussion erneut aufgegriffen.



Abbildung 1: Gliederung der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung)

## ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELE

Die hier vorgelegte Forschungsarbeit untersucht, ob Zusammenhänge zwischen dem Organisationalen Commitment von Mitarbeitern und lernförderlichen Aspekten der Arbeit bestehen, um einerseits einen Beitrag zur Weiterentwicklung bzw. Erforschung des Konstrukts OC zu leisten und andererseits Hinweise für das Bindungsmanagement in Organisationen geben zu können. Es lässt sich somit ein theoretisches und ein praktisches Erkenntnisinteresse formulieren.

Das **theoretische** Erkenntnisinteresse dieser Arbeit kann wie folgt beschrieben werden: Die Forschungstradition zum Thema Commitment ist sehr umfangreich und weist eine lange Historie auf. Eine einschlägige Untersuchung, welche eigens die Konstrukte des Lernens in Organisationen und der

Mitarbeiterbindung detailliert in den Blick nimmt, konnte nicht ermittelt werden. Sie erscheint allerdings in Bezug auf die kommenden Herausforderungen von Organisationen als ein essentielles Erfordernis. Das vorrangige theoretische Interesse der vorliegenden Arbeit besteht darin, diese Forschungslücke zu schließen.

Als **praktisches Erkenntnisinteresse** können alle Bemühungen bezeichnet werden, Hinweise für die Verbesserung und Professionalisierung des Bindungsmanagements in Organisationen zu finden. Das Ziel soll darin bestehen, aus den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung Hinweise für das Bindungsmanagement in Organisationen abzuleiten, um ggf. präventiv gegen den Fachkräftemangel vorzugehen, damit eine Mangelsituation an Personal erst gar nicht entstehen kann.

## ZIELGRUPPEN DER ARBEIT

Die möglichen Zielgruppen, welche sich für die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit interessieren könnten, werden vom Autor analog zu den Zielen der Forschung auf einer theoretischen und einer praktischen Ebene gesehen. Wie bereits angesprochen konnte eine umfangreiche Forschungstradition zur Mitarbeiterbindung ermittelt und untersucht werden. Die vorliegende Arbeit schließt eine nach wie vor bestehende Forschungslücke und kann somit für interessierte Sozialwissenschaftler von Relevanz sein. Auf einer praktischen Ebene können Personalverantwortliche von Unternehmen, deren Intention es ist, ihre Handlungs-, Reflexions- und situative Kompetenz in Bezug auf das Thema Bindung zu verbessern, die Zielgruppe der Arbeit bilden.

## RELEVANZ FÜR DAS FACH ERWACHSENENBILDUNG

Die Relevanz der vorliegenden Forschung für die Erwachsenenbildung erscheint dem Autor über mehrere Zugänge gegeben. Diese sollen im Folgenden kurz skizziert werden:

Zum einen kann ein Zugang zum Fach Erwachsenenbildung über das Thema „Berufsfelder“ beschrieben werden. Während Stellen im Rahmen der Personalarbeit in Unternehmen noch vor kurzer Zeit tendenziell für Betriebswirte mit Schwerpunkt Personalwirtschaft ausgeschrieben wurden, sieht man heute in Stellenanzeigen immer wieder, dass Sozialwissenschaftler, u.a. Erwachsenenbildner, für solche Stellen gesucht werden. Inzwischen kann vor allem bei der Personalentwicklung von einem Feld gesprochen werden, in dem sich die Erwachsenenbildung dauerhaft etabliert hat. Für diese Berufe und solche, die dem Feld der Personalarbeit in Unternehmen nahestehen, ist es wichtig, mithilfe der Forschung „Wissen“ zur Verfügung zu stellen, so wie es in der vorliegenden Untersuchung zum Teilbereich Mitarbeiterbindung geplant ist. Somit trifft die vorliegende Arbeit ein hochaktuelles Feld erwachsenenbildnerischen Wirkens in der Praxis.

Des Weiteren kann ein eng am Individuum des Mitarbeitenden angelegter Zugang zum Feld der Erwachsenenbildung beschrieben werden. Ein Ziel erwachsenenbildnerischen Wirkens ist es, Lernprozesse bei Menschen anzuregen. Ein großes Feld des Lernens ist zweifelsfrei der Arbeitsplatz bzw. das Unternehmen, in welchem Menschen arbeiten. Klassische Forschungen in diesem Bereich beschäftigen sich

oftmals damit, wie Menschen lernen, welche Formen erwünscht sind, wie Lernen unterstützt werden kann u.v.m. Mit der vorliegenden Dissertation wird über diese für die erwachsenenbildnerische Forschung als klassisch geltenden Fragestellungen hinaus untersucht, welche weiteren Effekte die Schaffung lernförderlicher Rahmenbedingungen in Organisationen nach sich ziehen kann. Damit kann gezeigt werden, dass pädagogisches Handeln in Unternehmen neben dem eigentlich erwarteten Benefit (Inhalte des Lernens) mit der Bindung von Mitarbeitenden auch weitere, kaum durch die Kostenleistungsrechnung erfassbare Synergien erzeugt. Es ist somit wichtig für Unternehmen, aber auch für die Mitarbeitenden. Unabhängig vom reinen Unternehmensinteresse, das durch die Punkte demografischer Wandel und Kosten bei Unternehmenswechseln von Mitarbeitern dargestellt wird, kann aus einer erwachsenenpädagogischen Sichtweise nach dem „Wert“ von Bindung für die Mitarbeitenden gefragt werden. Es werden Hinweise darauf erwartet, ob Bindung an Unternehmen ein Konstrukt ist, welches von den Mitarbeitenden gewollt ist.

### WAHL DES GRUNDLEGENDEN FORSCHUNGSPARADIGMAS

Die Wahl des Forschungsparadigmas bildet eine entscheidende Weichenstellung für den weiteren Verlauf der Forschung und sollte gut überlegt und begründet sein. Für die vorliegende Untersuchung wurde ein quantitatives Vorgehen festgelegt. Mit Hilfe eines Fragebogens wird versucht, hinsichtlich dieser Thematik eine möglichst große Anzahl von Personen unter Einsatz standardisierter Methoden zu erreichen.

### KURZBESCHREIBUNG DES GEPLANTEN FORSCHUNGSPROZESSES UND FORSCHUNGSDESIGNS

Die vorliegende Forschungsarbeit wird durch mehrere determinierende Kriterien strukturiert. Diese werden ausführlich in Abschnitt 6.2 dargestellt. Um einen entsprechenden Überblick zu erhalten, werden im Folgenden der Forschungsprozess und die wichtigsten Kriterien skizziert.

Dem Forschungsprozess liegt zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche zugrunde. Diese für den weiteren Verlauf der Arbeit unerlässliche Wissensgrundlage wird in den Kapiteln 2, 3 und 4 dargestellt. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 5 Hypothesen abgeleitet, welche im Rahmen der folgenden Untersuchung überprüft werden sollen.

In Kapitel 6 wird das methodische Vorgehen der Arbeit skizziert. Im Rahmen der Untersuchung wird das Instrument der Onlinebefragung genutzt. Vor der Hauptuntersuchung findet eine Vorstudie zur Überprüfung des Erhebungsinstrumentes statt.

Das Kapitel 7 stellt das Vorgehen sowie die Ergebnisse der Hauptuntersuchung vor. Die Bedingung für eine Teilnahme an der Studie lautet, dass die Teilnehmenden in einer Organisation beschäftigt sind und sich somit in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden. Die Stichprobe ist in mehreren Gruppen geplant. Eine Gruppe setzt sich über eine sogenannte Ad-hoc-Stichprobe zusammen, andere werden per Zufallsauswahl gewonnen. Die Art der Erhebung mittels eines Fragebogens stellt eine typische Form von Gruppenverfahren dar und grenzt sich von den Einzelverfahren dadurch ab, dass mit einem relativ geringen Aufwand eine große Anzahl von Personen erreicht werden kann. Die Teilnehmer werden im Rahmen der



Durchführung der Studie aufgefordert, Fragebögen auszufüllen, weshalb von einer reaktiven, also einer datenproduzierenden Erhebungsmethode gesprochen werden kann. Zeitlich gesehen ist eine einmalige Erhebung geplant, also eine Querschnittsuntersuchung. Die Erhebung ist für die Teilnehmer als transparent zu bezeichnen, d.h. sie sind zu jeder Zeit über den Sinn und Zweck der Untersuchung unterrichtet.

## ÜBERLEITUNG

Das vorstehende Kapitel hatte das Ziel, erste Inhalte und wesentliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf die folgende Forschungsarbeit zu erläutern. Aufgrund des einleitenden Charakters des Kapitels konnten die einzelnen Sachverhalte jedoch nur sehr knapp dargestellt werden. In den folgenden Abschnitten werden sie ausführlich erläutert.

# I. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Im Bereich I soll der theoretische Rahmen skizziert werden, welcher der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt. Dabei besteht das Ziel darin, alle für den Forschungsverlauf benötigten Konstrukte und Inhalte zu beschreiben, differenziert darzustellen und Folgerungen für den weiteren Verlauf der Untersuchung abzuleiten. In Kapitel 2 wird zunächst die Ausgangslage beschrieben und die Relevanz des Themas vor dem Hintergrund des sozioökonomischen Wandels dargelegt. In Kapitel 3 und Kapitel 4 werden die beiden wesentlichen Konstrukte der vorliegenden Arbeit, das Organisationale Commitment sowie die lernförderlichen Aspekte der Arbeit, differenziert dargestellt. Kapitel 5 schließt mit der Ableitung von Hypothesen den Bereich der theoretischen Grundlagen. Die Abbildung 2 verdeutlicht den Aufbau von Bereich I im Gesamtkontext der Untersuchung.



Abbildung 2: Gliederung des Bereichs I. Theoretische Grundlagen (eigene Darstellung)

## 2. AUSGANGSLAGE UND RELEVANZ DER VORLIEGENDEN ARBEIT – EINE SITUATIONSDESCREIBUNG VOR DEM HINTERGRUND DES SOZIOÖKONOMISCHEN WANDELS

### INHALTSVERZEICHNIS

2.1. RAHMENBEDINGUNGEN DES GESELLSCHAFTLICHEN WANDELS .....	15
2.2. MEGATREND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG .....	19
2.3. UNZUFRIEDENE BELEGESCHAFTEN .....	22
2.4. KOSTEN VON GERINGER BINDUNG FÜR ORGANISATIONEN .....	23
2.5. ZUSAMMENFASSUNG .....	26

Im vorliegenden Kapitel soll die Relevanz der Arbeit begründet werden. Ziel ist es, den Leser für die Problemstellung zu sensibilisieren und in exemplarischer Darstellung Hintergründe der Thematik zu beleuchten. Dabei soll herausgestellt werden, was unter dem Konstrukt „Gesellschaftlicher Wandel“ zu verstehen ist und welchen Einfluss dieses Wandlungsgeschehen auf Organisationen nehmen kann. Es wird gezeigt, dass Personalabgänge mit hohen Kosten für die Unternehmen verbunden sind und das Personal in Deutschland tendenziell als sehr wechselwillig beschrieben werden kann.

Der argumentative Aufbau bzw. die Begründung des Themas der Arbeit beruhen auf drei inhaltlichen Säulen, welche in Kapitel 2 wie folgt thematisiert werden (vgl. Abbildung 3):

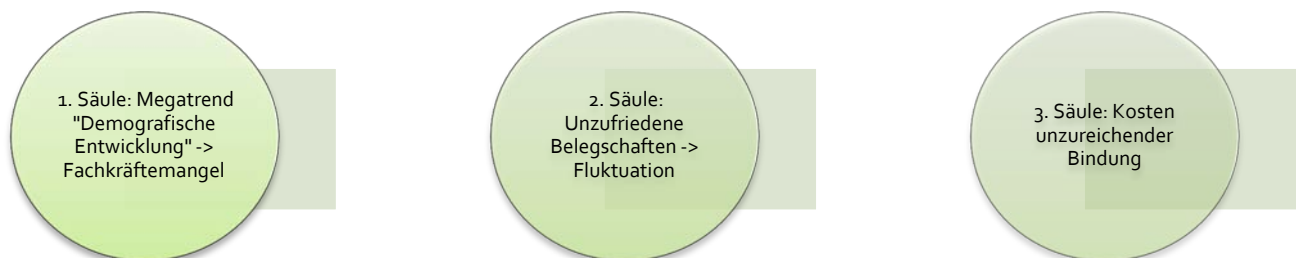


Abbildung 3: Begründung der Forschungsfrage (eigene Darstellung)

### 2.1. RAHMENBEDINGUNGEN DES GESELLSCHAFTLICHEN WANDELS

Im Fokus des folgenden Abschnitts steht die Beschreibung der Ausgangssituation für das Thema meiner Arbeit. Diese Ausgangssituation wird auf dem Wege eines Diskurses über den gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel dargestellt. Wenn vom gesellschaftlichen Wandel die Rede ist, muss die Frage gestellt werden: Wer oder was wandelt sich hier eigentlich mit welchen Auswirkungen und warum? In der Literatur findet man eine Vielzahl von Hinweisen auf gesellschaftliche Veränderungen. Zumeist werden diese Veränderungen unter dem Begriff des Strukturwandels, des technischen Fortschritts oder der sogenannten „Megatrends“ beschrieben und zusammengefasst (vgl. Bergmann 2000a, S. 12, vgl. Thommen 2008a, S. 624f, vgl. Veen 2009, S. 60f, vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Als „Megatrend“ wird eine

langfristige, mehrdimensionale Veränderung der Gesellschaft bezeichnet, die technologische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Komponenten umfasst (vgl. Maas 2010, S. 20). Als typische Megatrends sind z.B. die Globalisierung, die demografische Entwicklung oder die zunehmende Technisierung unserer Umwelt zu nennen. Im Folgenden werden ausgewählte Megatrends vorgestellt und die Fragen erörtert, ob Wandel etwas grundsätzlich Neues ist und wie sich der Wandel auf Organisationen auswirkt.

## MEGATRENDS ALS TREIBER DES WANDELS

Um das Phänomen des Wandels verständlicher und greifbarer zu machen, sollen mit der Vorstellung ausgewählter Megatrends zunächst die zentralen Begriffe des Wandels herausgearbeitet werden. Vorgestellt werden die Megatrends der Globalisierung, die zunehmende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sowie die Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Ausgespart wird an dieser Stelle jedoch der wichtige Trend der demografischen Entwicklung. Diesem Megatrend wird im Folgenden ein eigener Abschnitt gewidmet sein, da er für die Begründung der Relevanz dieser Arbeit von besonderer Bedeutung ist (vgl. Abschnitt 2.2).

Die **Globalisierung** bewirkt, dass Unternehmen nicht nur mit regionalen oder nationalen Unternehmen konkurrieren müssen, sondern der Konkurrenz innerhalb eines weltweiten Rahmens gegenüberstehen. Kostenstrukturen von Unternehmen können global miteinander verglichen werden. Aufgrund der hohen Lohnkosten in Deutschland erscheint es wichtig, der Konkurrenz aus Billiglohnländern mit innovativen Produkten gegenüberzutreten zu können. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten etwa hinsichtlich der Entwicklung neuer Produkte, was aber nicht immer zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff).

Ein weiterer zentraler Bereich des Wandels ist die Verbreitung von **Informations- und Kommunikationstechnologien** in Verbindung mit einer steigenden Wissensintensität. Es ist heutzutage wichtig, dass alle notwendigen Informationen bzw. das benötigte Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind. Neben Arbeit, Boden und Kapital wird das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen als vierter Produktionsfaktor angesehen, der die entscheidenden Wettbewerbsvorteile generiert (vgl. Stührenberg 2004, S. 35f).

Eng verknüpft mit diesem Punkt ist die Entwicklung von der **Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft** bzw. **Wissensgesellschaft**. Schiersmann weist darauf hin, dass im Jahr 2007 bereits 71% der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig waren. 1970 waren es noch 41% (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). In Bezug auf Mitarbeiter in Organisationen lässt sich ableiten, dass sich die Struktur durchschnittlicher Arbeitsplätze stark wandelt. Einfachere Arbeiten werden zunehmend in Industrie- oder Schwellenländer verlagert, nicht zuletzt aufgrund der geringeren Kostenstruktur. In Deutschland entstehen immer mehr Arbeitsplätze, an die höhere Anforderungen gestellt werden. Auch dies kann eine zusätzliche Belastung für die Mitarbeitenden bedeuten (vgl. ebd.).

Als letzter Punkt sei die Veränderung der **Betriebs- und Arbeitsorganisation** angeführt. Schiersmann prognostiziert, dass sich berufstypische Arbeitsprofile zunehmend auflösen werden und ein Trend hin zu einer prozessorientierten Organisation einsetzen wird. Dies bedeutet eine Abflachung bestehender Hierarchien, eine weniger hochgradige Arbeitsteilung sowie mehr Selbstorganisation und Entscheidungsfreiheit (Empowerment) für die Mitarbeiter (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Allerdings ist nicht jeder Mitarbeitende gewillt, dieses Mehr an Verantwortung zu übernehmen.

### IST „WANDEL“ ETWAS NEUES?

Ausgehend von dieser Darstellung kann man sich die Frage stellen, ob das Phänomen des Wandels etwas grundsätzlich Neues ist. Die Antwort darauf muss freilich lauten: Ganz gewiss nicht – denn irgendwie müssen wir ja auch einen Wandel hin zu unserer heutigen Gesellschaftsform durchlaufen haben. Simon postuliert, dass das Phänomen des Wandels permanent, zwangsläufig und allgegenwärtig ist (vgl. Simon 2009, S. 560). Was aber hat sich im Vergleich zu früheren Zeiten geändert?

Yagyu weist darauf hin, dass der Wandel der letzten Jahre – insbesondere in der Wirtschaft – sich sowohl vom Umfang als auch in der Qualität von bisherigen Prozessen unterscheidet und als ein „grundlegender“ struktureller Wandel angesehen werden kann (vgl. Yagyu 2007, S. 15). Der Beginn dieses Wandels sei zeitlich nur schwer bestimmbar. Dennoch sieht er seit dem Ende des Kalten Krieges um das Jahr 1990 Anzeichen für einen Wendepunkt hin zu einem beschleunigten Wandel (vgl. ebd.). Simon unterstreicht diese These mit der Prägung des Begriffs eines „sanften Wandels“, der vor dem letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts stattgefunden und danach stark an Tempo gewonnen hat (vgl. Simon 2009, S. 81). Mehrere Studien stützen diese Sichtweise. Ein Hinweis auf diese beschleunigte Form liefert z.B. der Megatrend der Globalisierung: Weltweit nimmt die Entwicklung der Welthandelsvolumina ständig zu. Betrug der Umfang der in der Welt gehandelten Waren 1970 noch ca. 280 Milliarden US-Dollar, so waren es im Jahr 2007 bereits 13.570 Milliarden US-Dollar. Ein rasanter Anstieg kann etwa ab dem Jahr 1990 beobachtet werden (vgl. Swoboda 2009, S. 32). Steinle führt aus, dass das Thema der Globalisierung lange Zeit ein allseits präsender, aber nicht akut wahrgenommener Megatrend für viele deutsche Unternehmen und Arbeitnehmer war. Dies hat sich in den letzten Jahren verändert, beispielsweise mit der verstärkten Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer. Gerade mit dem Thema Arbeitsplätze wird Globalisierung über betriebliche Fragestellungen hinaus zunehmend wahrgenommen und trifft den Kern von gesellschaftlichen Systemen (vgl. Steinle 2008, S. 1f).

### EINFLUSS DES WANDELS AUF ORGANISATIONEN

Welchen Einfluss hat der in den bisherigen Abschnitten dargestellte gesellschaftliche Wandel auf Organisationen? Über welche Bereiche sind Organisationen (hier: Unternehmen) mit der sich wandelnden Umwelt gekoppelt? Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren auf Organisationen können zunächst zwei

grundsätzliche Einflussbereiche unterschieden werden: die innere und die äußere Umwelt (vgl. Abbildung 4). Beide sollen im Folgenden näher betrachtet werden.<sup>1</sup>

Die innere Umwelt der Organisationen umfasst alle Einflussfaktoren, welche aus dem Inneren einer Organisation heraus wirken. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, nehmen Faktoren wie Eigentümer, Management oder gewählte Strategie Einfluss auf die Geschicke eines Unternehmens. Sie geben der Organisation einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen vor, werden aber auch selbst von der Organisation beeinflusst. Dies soll exemplarisch anhand der Personalentwicklung (PE) skizziert werden. Die Verantwortlichen leiten aus einer Unternehmensstrategie eine Personalstrategie ab, die der daraus sich ergebenden Personalarbeit einen Rahmen vorgibt. Die Ausgestaltung der Personalstrategie wird wiederum durch die PE selbst bestimmt. Weitere Einflussfaktoren, die der inneren Umwelt zuzuordnen sind, können der Abbildung 4 entnommen werden.

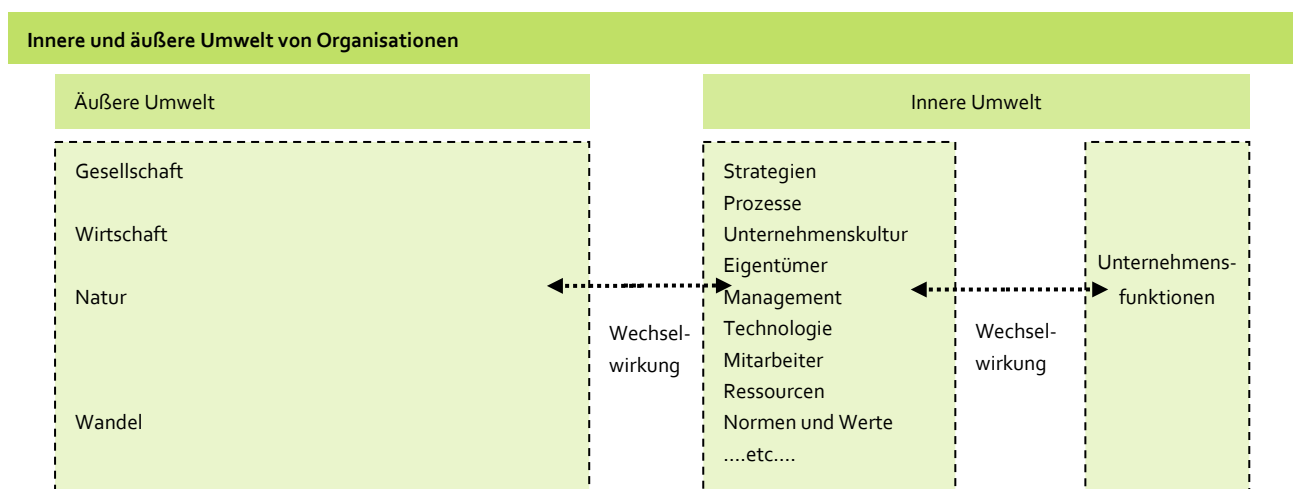


Abbildung 4: Innere und äußere Umwelt von Organisationen (eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren genügt es nicht, nur eine interne Sichtweise zu betrachten (vgl. Abbildung 4, dort bezeichnet mit „Innere Umwelt“). Die äußere Sichtweise wird im Folgenden als „äußere Umwelt“ bezeichnet. Zwischen Organisationen und den verschiedenen Systemen ihrer Umwelt bestehen mannigfaltige Beziehungen, die einen wechselseitigen Einfluss aufeinander ausüben.

Eine Möglichkeit, die äußere Umwelt zu beschreiben, ist die Unterteilung in drei Subsysteme: Wirtschaft, Gesellschaft und Natur (vgl. dazu Abbildung 4, vgl. Thommen 2003, S. 20f). Wie in Fußnote 1 ausgeführt muss angemerkt werden, dass sich diese 3 Systeme nicht messerscharf voneinander trennen lassen.

<sup>1</sup> Die in Abbildung 4 aufgezeigten Einflussfaktoren der inneren und der äußeren Umwelt erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass es andere Autoren wie z.B. Mentzel gibt, welche die äußere Umwelt in einem weitaus differenzierteren Rahmen betrachten, indem sie diese in eine natürliche, politische, technische, soziale, geistige und wirtschaftliche Umwelt untergliedern (vgl. Mentzel 2010, S. 55). Auch kann die Sichtweise geteilt werden dass die Wirtschaft ein Teil der Gesellschaft ist und die verwendete Einteilung deshalb zumindest strittig ist. Trotz der genannten Einwände stellt die Einteilung in die beeinflussenden Faktoren Wirtschaft, Gesellschaft und Natur eine mögliche Grundlage dar, um das Feld der „Äußeren Umwelt“ greifbar und darstellbar zu machen. Andere Darstellungen sind denkbar. Weiter ist anzumerken, dass die Faktoren der inneren und äußeren Umwelt miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen.

Der beeinflussende Faktor **Wirtschaft** beinhaltet Einflüsse von Kunden, Lieferanten, Märkten, Mitbewerbern, Finanzsystemen etc. So bestimmt z.B. der Markt im Rahmen der Nachfrage, welche Produkte überhaupt seitens der Unternehmen angeboten werden können. Werden auf dem Markt z.B. hochtechnologische Produkte nachgefragt, müssen die Entwickler in Unternehmen über das entsprechende Know-how verfügen, was in letzter Instanz einen starken Einfluss auf die PE im Rahmen von Bildungsprozessen ausübt.

Als zweiter Einflussfaktor sei die **Gesellschaft** genannt. So nimmt der Staat als Subsystem der Gesellschaft direkt Einfluss auf Unternehmen, indem er beispielsweise bei der Thematik „Gefahrgut“ Vorschriften für den Transport, die Lagerung und die Ausbildung der tätigen Mitarbeiter aufstellt, diese kontrolliert und ggf. auch sanktioniert. Die Qualität eines Bildungssystems ist ein weiteres Beispiel für einen gesellschaftlichen Einflussfaktor auf Unternehmen. So benötigt die Wirtschaft – quasi im Rahmen der natürlichen Reproduktion ihrer Belegschaften – in bestimmten Zeiträumen eine definierte Anzahl an Schulabgängern, um Ausbildungs- und Studienplätze zu besetzen. Verfügen die Schulabgänger nicht über die benötigten Qualifikationen oder sind diese nicht in der benötigten Anzahl vorhanden, müssen sich die gesamte Gesellschaft und die Organisationen im Rahmen ihrer Personalpolitik Gedanken darüber machen, wie sie die Bedarfe durch geeignetes und qualifiziertes Personal decken können.

Der dritte Einflussfaktor ist die **Natur**. Sie determiniert das Arbeiten in Organisationen z.B. durch die Tatsache, dass bestimmte Rohstoffe wie Rohöl endlich sind. Ein konkretes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Automobilindustrie, die seit geraumer Zeit Anstrengungen unternimmt, alternative Antriebsformen zu entwickeln, was wiederum Einfluss auf die benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter hat.

**Zusammenfassend** kann festgehalten werden, dass die gesellschaftlichen Veränderungen einen starken Einfluss auf Unternehmen und deren Personal haben. Die beschriebenen Veränderungen stellen viele Mitarbeiter vor große Herausforderungen, die nicht immer zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in ihrem Unternehmen beitragen.

---

## 2.2. MEGATREND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

---

Im Folgenden soll in exemplarischer Form mit dem Phänomen der demografischen Entwicklung ein Megatrend des Wandels dargestellt werden, der aufgrund des daraus resultierenden Fachkräftemangels direkte Auswirkungen auf Organisationen und ihre Mitarbeiter hat.

### BESCHREIBUNG DES MEGATRENDS „DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG“

Die demografische Entwicklung ist in vielen westlichen Industrieländern, vor allem in Deutschland, geprägt durch eine stark erhöhte Lebenserwartung. Allgemein kann festgestellt werden, dass die Anzahl älterer Menschen steigt und immer weniger Menschen geboren werden (vgl. Rasche 2009, S. 72). Bestimmt wird die Struktur und Anzahl einer Bevölkerung maßgeblich durch die durchschnittliche Geburtenrate, die Alterungsentwicklung einer Bevölkerung sowie die erfolgte Zu- und Abwanderung (vgl. Flato 2008, S. 14).

---

Vaupel und Maas ergänzen, dass Struktur und Anzahl einer Bevölkerung ein komplexes Zusammenspiel bilden, das geprägt wird von dem vorhandenen Wohlstand, der Ernährung, den Arbeitsbedingungen, der sozialen Fürsorge, der medizinischen Versorgung bzw. dem in diesem Bereich erzielten Fortschritt sowie von den vorherrschenden Hygienestandards (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 34, vgl. Maas 2010, S. 20). So wird in Gesellschaften mit niedrigem Wohlstand Kinderreichtum als eine Art „Altersvorsorge“ angesehen. Dagegen ist es in Gesellschaften mit höherem Wohlstand nicht mehr nötig, eine große Anzahl von Kindern zu haben, um im Alter versorgt zu sein.

Historisch gesehen sind alle heute diskutierten demografischen Entwicklungen seit langem bekannt. Bereits im 19. Jahrhundert war die These weit verbreitet, dass der steigende Wohlstand und die immer besser werdenden Lebensbedingungen zwar neue Möglichkeiten der Lebensführung freisetzen, aber nur wenig geburtenfreundlich sind (vgl. Lübke 2008, S. 24). Prognosen wie im „*Essay on the Principle of Population*“ von Thomas Robert Malthus (1789), in dem ein starkes Ansteigen der Bevölkerung prognostiziert und zudem vorhergesagt wurde, dass es der Nahrungsmittelproduktion nicht möglich sei, den gleichen Anstieg zu erreichen, wodurch die „Nahrungsdecke zerreißen könnte“, bewahrheiteten sich zumindest in Bezug auf die Versorgung der Bevölkerung nicht (vgl. Lübke 2008, S. 22). Durch die Verbesserung des Lebensstandards, der Hygiene, der gesundheitlichen Versorgung etc. hat die Lebenserwartung seit 1840 in den westlichen Industrieländern stetig um 3 Lebensmonate pro Jahr zugenommen. Bei den Frauen waren im Jahr 1840 die Schwedinnen mit durchschnittlich 45 Lebensjahren Spitzenreiter, heute sind es die Japanerinnen mit 86 Jahren. Während 1871 in Deutschland noch jeder vierte Säugling innerhalb des ersten Lebensjahres starb, war es 1900 noch jeder fünfte. Heute erreichen 996 von 1000 Säuglingen das erste Lebensjahr (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 34f). Wurden die Menschen im Jahr 1900 in Deutschland noch im Durchschnitt 40 Jahre alt, waren es im Jahr 2000 bereits 77 Jahre. Für das Jahr 2050 werden 83 Lebensjahre prognostiziert (vgl. Reinbold-Scheible und Flato 2006, S. 20).

Betrachtet man aktuelle Bevölkerungszahlen, kann wie bereits angedeutet allgemein ein Rückgang der Anzahl der Einwohner sowie ein Älterwerden der Bevölkerung in Deutschland und einigen ausgewählten Ländern der westlichen Hemisphäre verzeichnet werden. Hierzu seien einige statistische Daten genannt: Der Anteil der über 65-Jährigen stieg in Deutschland von 1960 mit 15 Prozent auf aktuell über 20% (vgl. Hacke 2010, S. 42). Im Jahr 2004 waren in Deutschland über 10.000 Menschen 100 oder mehr Jahre alt. Dies bedeutet gegenüber 1960 eine Steigerung um den Faktor 45 (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 33). Betrachtet man die Geburtenentwicklung, lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Geburten seit vielen Jahren sinkt. Im Jahr 2009 lag sie bei 1,36 Kindern je Frau. Im Jahr 1960 betrug sie noch 2,5 Kinder pro Frau (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011d). Man geht davon aus, dass für den Erhalt der derzeitigen Einwohnerzahl in Deutschland im Durchschnitt 2,1 Kinder pro Frau nötig wären (vgl. Hromadka 2009, S. 8, vgl. Kreienkamp und Frisch 2007, S. 33). Wenn man zu diesen Überlegungen noch die Zu- und Abwanderung als dritten determinierenden Faktor hinzufügt, dann ergibt sich folgendes Bild: Rechnet man unter den beschriebenen Bedingungen der Geburten- und Sterberate beginnend ab 2010 im Abgleich von Zu- und Abwanderung mit einem konstanten Plus von 200.000 Menschen pro Jahr, dann ergäbe sich – ausgehend von der heutigen Bevölkerungszahl in Deutschland von ca. 82 Millionen – für das Jahr 2050 eine Bevölkerungszahl von 74 Millionen Menschen. Bei einer angenommenen geringeren



Nettozuwanderungsrate von 100.000 Menschen werden für das Jahr 2050 ca. 68 Millionen Einwohner in unserem Land prognostiziert (vgl. Flato 2008, S. 19, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011a). Ohne die in der Vergangenheit erfolgte Zuwanderung hätten wir gegenwärtig nur 70 Millionen Einwohner im Unterschied zur aktuellen Bevölkerungszahl von 82,2 Millionen (vgl. ebd., S. 12). Diese Zahlen zeigen ganz deutlich, dass Deutschland auf Dauer von Zuwanderung abhängig ist (vgl. Zimmermann 2010, S. 28).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bevölkerungsstruktur in Deutschland einem Wandel unterliegt. Mit dem zunehmenden medizinischen Fortschritt, der generellen Verbesserung der Lebensbedingungen und weiteren Faktoren, von denen die Anzahl der Lebensjahre determiniert wird, werden Menschen immer älter. Zugleich werden immer weniger jüngere Menschen geboren. Verschiedene Rechenmodelle zur Bevölkerungszahl in Deutschland zeigen, dass diese trotz hoher Zuwanderungsraten einem enormen Schwund unterliegt.

### FACHKRÄFTEMANGEL ALS FOLGE DER DEMOGRAFISCHEN ENTWICKLUNG

Eine Auswirkung der demografischen Entwicklung, mit der Unternehmen zu kämpfen haben, ist neben einem Ansteigen des Durchschnittsalters der Belegschaft ein verstärkter Fachkräftemangel. Was ist darunter zu verstehen? Vereinfacht ausgedrückt bedeutet Fachkräftemangel, dass den Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu wenige ausgebildete und qualifizierte Fachkräfte für ihre offenen Stellen zur Verfügung stehen. Der Fachkräftemangel kann in seiner Entstehung u.a. mit der beschriebenen Entwicklung der Bevölkerungszahlen begründet werden, d.h. dass bei einer sinkenden Einwohnerzahl immer mehr ältere Menschen in Rente gehen, während immer weniger jüngere Menschen nachrücken. Es gibt eine Vielzahl von Studien, die sich mit der Thematik des Fachkräftemangels auseinandersetzen. In Ausschnitten werden diese im Folgenden dargestellt, um die Dramatik der Situation zu verdeutlichen:

- ▲ Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ermittelte bereits 2006 in einer Studie einen wachstumshemmenden Effekt durch den Fachkräftemangel, der in Deutschland mit jährlich 18,5 Milliarden Euro zu Buche schlug (vgl. Lysk 2009, S. 17).
- ▲ Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2007, in der Personalmanager zum drohenden Fachkräftemangel und möglichen Gegenmaßnahmen befragt wurden, legt dar, dass bereits damals 70% der Manager im Mangel an Fachkräften eine Herausforderung sahen, die sich spürbar auf die Unternehmen auswirken werde. 45% berichten von einem negativen Effekt auf die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität des Unternehmens (vgl. Geighardt 2007).
- ▲ Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zieht es deutsche Akademiker ins Ausland. Dies trägt zu einer weiteren Verschärfung der Mangelsituation bei. Im Jahr 2009 verließen 155.000 Deutsche das Land, während nur 115.000 aus dem Ausland zurückkehrten. Eine weitere Studie des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) ergab, dass deutsche Auswanderer im Durchschnitt jünger und gebildeter sind als Auswanderer nichtdeutscher Herkunft (vgl. Liebau 2010).

- ▲ Die Kienbaumstudie „High Potentials 2010/2011“ zeigte, dass der gesellschaftliche Wandel den Fachkräftemangel in zweierlei Hinsicht schürt: Neben der bereits erläuterten demografischen Auswirkung, dass immer weniger junge geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen, wächst der Bedarf an High Potentials aufgrund der tendenziell steigenden Anforderungen beständig an. 530 deutsche und 60 österreichische Unternehmen gaben im Rahmen einer Untersuchung an, dass nur 25% der Stellen mit Wunschkandidaten besetzt werden können (vgl. Kienbaum 2011).
- ▲ Nach der Studie „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2011 werden im Jahr 2020 in Deutschland allein im Bereich der Ingenieure 240.000 Stellen vakant sein (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012, S. 3).
- ▲ Laut einer Studie der Boston Consulting Group und des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2010, bei der die Arbeitsmärkte von 22 Ländern und 12 Branchen analysiert wurden, stehen wir in Westeuropa vor einem demografischen Schock. Die Studie prognostiziert, dass schon in wenigen Jahren 46 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden (vgl. Boston Consulting Group 2010, S. 12).

Diese Zahlen belegen eindrucksvoll, dass Menschen als wichtige Größen in Organisationen künftig zu den knappen „Ressourcen“ zählen werden. Von dem Problem des Fachkräftemangels sind insbesondere Unternehmen betroffen, die wachstumsorientiert sind, weil hier der Bedarf an neuen qualifizierten Mitarbeitenden i.d.R. besonders groß ist (vgl. Kayser 2007, S. 112).

---

## 2.3. UNZUFRIEDENE BELEGSCHAFTEN

---

### DARSTELLUNG DER WECHSELBEREITSCHAFT VON MITARBEITENDEN IN DEUTSCHLAND

(1) Im Rahmen einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2008 wurden 1650 Fach- und Führungskräfte über eventuelle Wechselabsichten befragt. Die Studie konnte zeigen, dass sieben von zehn Hochqualifizierten ihr Unternehmen verlassen wollen, weil sie unter Leistungsdruck leiden oder mit ihren Aufgaben unzufrieden sind. Gerade an hochqualifizierte und mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeitende stellen Arbeitgeber nicht selten beträchtliche Anforderungen. Verlangt werden i.d.R. eine hohe Leistungsbereitschaft, umfassende Eigeninitiative sowie die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter zu fördern und zu begeistern (vgl. Wucknitz 2008, S. 7). Unzufriedene Führungskräfte sind eine denkbar ungünstige Voraussetzung, um OC bei den eigenen Mitarbeitern zu schaffen und zu bewahren.

(2) Unzufriedenheit ist nicht nur bei hochqualifizierten Führungskräften festzustellen. Eine Untersuchung durch das Gallup-Institut aus dem Jahre 2012 brachte ans Licht, dass 24% der deutschen Beschäftigten keinerlei emotionale Bindung zu ihrem Arbeitnehmer unterhalten und bereits innerlich gekündigt haben. Weitere 61% weisen lediglich eine geringe emotionale Bindung auf. Diese Gruppe leistet lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Nur 15% der Mitarbeiter wiesen eine hohe emotionale Bindung auf. Zusammengefasst bedeutet dies, dass insgesamt 85% der deutschen Arbeitnehmer keine oder nur eine geringe Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen (vgl. Gallup 2012). Anhand eines historischen Vergleichs lässt sich zeigen, dass sich dieser Trend immer mehr verschärft: Im Jahr 2001 wurde die Studie zum ersten Mal durchgeführt. Im Rahmen der ersten Studie zählten sich noch 15% als nicht gebunden, 2007 waren es bereits 20%. 2012

---

wurde mit 24% der bisherige Höchststand erreicht. Ungebundene Mitarbeiter sind eher zu einem Arbeitgeberwechsel bereit. 93% der ungebundenen Kollegen stimmen der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein“, nicht zu (vgl. Gallup 2012).

### FLUKTUATION ALS FOLGE DER ZUNEHMENDEN UNZUFRIEDENHEIT

Fluktuation kann im weitesten Sinne als eine Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses in einer Organisation beschrieben werden. Denkbare Gründe für das Verlassen eines Unternehmens können u.a. der Übergang in den Ruhestand, aber auch der Tod eines Mitarbeitenden sein. Für die vorliegende Arbeit sind die sogenannten Eigenkündigungen von besonderer Bedeutung: Hier erfolgt die Kündigung, um i.d.R. danach bei einem anderen Arbeitgeber tätig zu werden.

Die Gründe für Eigenkündigungen in Organisationen sind vielfältig. Neben zu geringer Wertschätzung und Anerkennung, fehlender Selbstverwirklichung, einem schlechten Betriebs- und Arbeitsklima sowie einer zu niedrigen Entlohnung sind fehlende Herausforderungen bzw. mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten als Hauptgründe für den Weggang von Mitarbeitenden zu nennen (vgl. Flato 2008, S. 77). Der Engagement-Index von Gallup 2012 zeigt deutlich, dass das Engagement von Beschäftigten für das Unternehmen, in dem man arbeitet, in Deutschland tendenziell gering ist. Die grundlegende Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, steigt in den letzten Jahren stetig an (vgl. Gallup 2012). Die Arbeitgeber sind auch flexibler geworden. Gerade in Bereichen mit stark nachgefragten Qualifikationen können erhöhte Fluktuationsraten nachgewiesen werden.

Besonders wichtig erscheint die Integration neuer Mitarbeiter in einer Organisation: Bröckermann erwähnt Studien, nach denen 40% aller neu in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres kündigen, jede dritte Führungskraft schon während der Probezeit, wobei die Kündigungsabsicht bei 80% bereits am ersten Tag getroffen wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16). Daher sollte es das Ziel einer professionellen Personalpolitik sein, eine solche Situation im eigenen Unternehmen gar nicht erst entstehen zu lassen und die Fluktuationsrate so niedrig wie möglich zu halten, da jeder Personalwechsel mit hohen Kosten verbunden ist (vgl. Geyer 2007b, S. 545, Thommen 2008a, S. 505). Im nächsten Abschnitt soll konkreter auf die Kosten bei Personalwechseln und vakanten Stellen eingegangen werden.

## 2.4. KOSTEN VON GERINGER BINDUNG FÜR ORGANISATIONEN

Die Folgen des Fachkräftemangels und der Unzufriedenheit von Mitarbeitern für Organisationen sind vielschichtig und kaum zu beziffern. Daher soll im Folgenden die Dramatik der Situation anhand des Themas der Fluktuation herausgestellt sowie die messbaren und versteckten Kosten bei Personalabgängen und gering gebundenen Mitarbeitern aufgezeigt werden.

## FOLGEKOSTEN FEHLENDER BINDUNG

Die allgemeinen Folgekosten mangelnder Bindung können enorm sein. So wird in der Studie von Gallup 2012 beschrieben, dass gering gebundene Mitarbeitende weniger Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft sowie ein schwächer ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein aufweisen (vgl. Gallup 2012). Zudem sind sie öfter krank. Dieser letzte Punkt ist besonders interessant, da er mehr oder weniger klar gemessen werden kann. Beschäftigte, die sich als nicht gebunden beschrieben hatten, waren im Durchschnitt 76% oder 3,1 Fehltage öfter krank als ihre Kollegen. Man schätzt, dass der deutschen Wirtschaft auf diese Weise jährlich Kosten in Höhe von insgesamt 18,3 Milliarden Euro entstehen (vgl. Gallup 2012). Hier muss angemerkt werden, dass diese Darstellung der Folgen geringer Bindung noch wenig differenziert ist und nur mit Hinweis auf die Studie von Gallup 2012 arbeitet. Sie dient lediglich dazu, einen ersten Eindruck zu möglichen Auswirkungen zu gewinnen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das Thema Commitment-Forschung ausführlich aufgegriffen und dargestellt. Es zeigt sich, dass die Befunde der angeführten Untersuchung von Gallup 2012 durch andere Studien ergänzt und bestätigt werden können (vgl. Abschnitt 3.5).

Die Studie zeigt einen deutlichen Zusammenhang von Personalführung und Mitarbeiterbindung auf: Von den wenig und nicht gebundenen Beschäftigten würden 45% ihren direkten Vorgesetzten sofort entlassen, während es bei der Gruppe der gebundenen gerade einmal 3% sind. Nur 2% der wenig und nicht gebundenen Mitarbeiter stimmen der Aussage „Bei der Arbeit zählt meine Meinung“ zu, bei den gebundenen lag der Wert bei 71%. Der volkswirtschaftliche Schaden, der sich hinter diesen Zahlen verbirgt, ist schwer zu bestimmen. Gallup nennt eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro im Jahr als Auswirkung der fehlenden Bindung (vgl. Gallup 2011).

Als weitere, relativ klar bestimmbare Kosten für fehlende Gebundenheit kann die äußerst niedrige Innovationsbereitschaft der gering oder gar nicht gebundenen Mitarbeiter beschrieben werden. Die Gallup-Studie aus dem Jahr 2012 zeigt, dass gebundene Beschäftigte im Schnitt für 45% mehr Anregungen sorgen im direkten Vergleich zu den ungebundenen Kollegen. Die Hälfte der emotional ungebundenen Mitarbeiter hat in den letzten 12 Monaten keinen einzigen Verbesserungsvorschlag in das Unternehmen eingebracht. Hingegen werden 51% der Verbesserungsvorschläge der als gebunden geltenden Mitarbeiter als gut bewertet und direkt umgesetzt (Vergleich zu den nichtgebundenen Kollegen: 27%, vgl. Gallup 2012).

## OPPORTUNITÄTSKOSTEN

Bei einem Personalabgang entstehen Aufwendungen oder auch direkte Kosten, die klar durch die Kostenleistungsrechnung erfasst werden können. Beispiele hierfür sind Abfindungszahlungen, Kosten für Vorstellungsgespräche, Assessment Center etc.

Opportunitätskosten hingegen sind solche Kosten, die nicht direkt von der Kosten- und Leistungsrechnung erfasst werden können, wie z.B. der Verlust von Wissen, Einbußen an Kunden- oder Geschäftsbeziehungen (da Kundenbeziehungen meist sehr persönlich sind), Schwankungen der Kontinuität im Unternehmen oder Verluste, die durch eine verringerte Arbeitsleitung in der Anfangszeit bedingt sind (vgl. Stührenberg 2004,

S. 38f). Die Höhe der Opportunitätskosten bei einem Personalabgang können demnach nicht klar berechnet werden.

Bei einer anstehenden Kündigung kann tendenziell von einem ersten Abfall der Leistung in dem Moment ausgegangen werden, in dem der Entschluss zur Kündigung gefasst wurde. Danach vergeht meist eine gewisse Zeit bis zur offiziellen Kündigung, anschließend nochmals eine bestimmte Zeit bis zur Freistellung. In diesem Zeitrahmen kann ein minder kontinuierlicher Abfall der Leistung konstatiert werden. Wenn die Stelle nicht sofort neu besetzt werden kann, entstehen weitere Kosten, evtl. durch Produktionsausfälle oder unzufriedene Kunden. Nach Besetzung der Stelle mit einem neuen Stelleninhaber muss dieser i.d.R. eingearbeitet werden, Weiterbildungen besuchen und es müssen ggf. Fehler- und Folgekosten einkalkuliert werden. Die Gesamtheit der beschriebenen Kosten nennt man Opportunitätskosten (vgl. Meirich 2005). Die Abbildung 5 verdeutlicht schematisch die Produktivität eines wechselnden Mitarbeiters:<sup>2</sup>

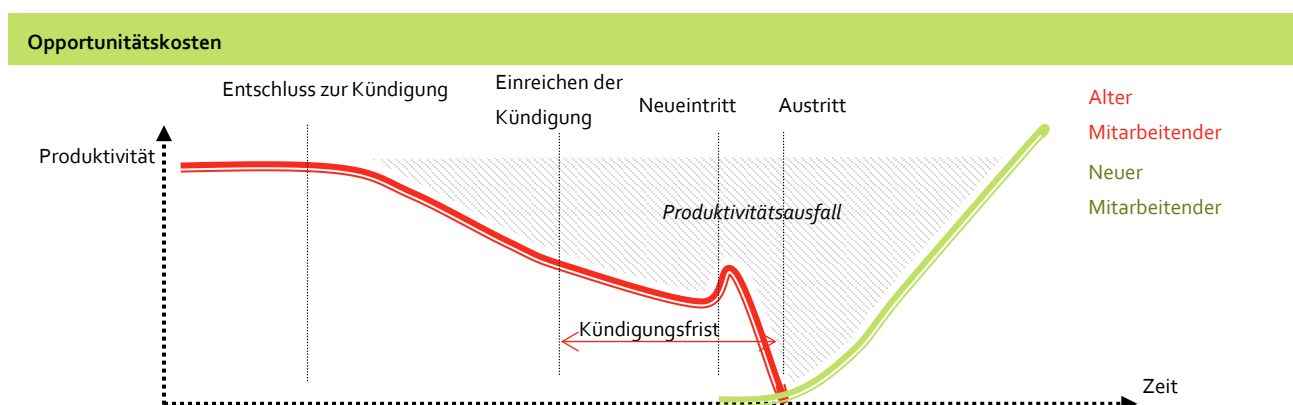


Abbildung 5: Opportunitätskosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Meirich 2005)

Es gibt viele Studien, die versuchen, genauere Zahlen für die Kosten beim Verlust eines Mitarbeiters bis zur Neubesetzung einer Stelle zu ermitteln.

- ▲ Flato beschreibt, dass die Kosten für Fluktuation mindestens 10% des Jahresgehalts eines Mitarbeitenden betragen, bei Führungskräften sogar 100% oder mehr (vgl. Flato 2008, S. 76).
- ▲ Pöpping führt aus, dass für einen Facharbeiter 7.000 Euro, für einen qualifizierten Facharbeiter 25.000 Euro und für Führungskräfte über 200.000 Euro als Kosten der Fluktuation zu veranschlagen sind (vgl. Pöpping 2008, S. 10).
- ▲ Wucknitz geht davon aus, dass es fünfmal teurer ist, einen neuen Mitarbeiter zu rekrutieren als einen bewährten zu halten (vgl. Bröckermann 2004, S. 17f).

<sup>2</sup> Anzumerken ist, dass es sich hierbei um eine schematische Darstellung handelt, die lediglich gewisse Tendenzen abzubilden vermag. Als wichtige Kernaussage der Abbildung soll betont werden, dass bei Mitarbeitern, die ein Unternehmen aufgrund von Unzufriedenheit aus eigenem Antrieb heraus verlassen, tendenziell vor Verlassen des Unternehmens oftmals ein individueller Leistungsabfall zu beobachten ist und nachfolgenden Mitarbeitern erst eine gewisse Zeit der Einarbeitung eingeräumt werden muss, um die Produktivität des scheidenden Kollegen vor dem Entschluss zur Kündigung zu erreichen.

- ▲ Gonschorrek formuliert sehr prägnant: „Jeder Wechsel verschwendet Ressourcen“ (vgl. Gonschorrek 2004, S. 205).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass jeder Wechsel teuer ist und Unternehmen genau überlegen sollten, ob sie Mitarbeitende einfach gehen lassen oder den Versuch unternehmen, diese zu binden. Personalbindungsmaßnahmen sind zwar nicht kostenlos zu haben, am Ende sind sie aber i.d.R. weniger teuer als eine hohe Fluktuation.

---

## 2.5. ZUSAMMENFASSUNG

---

In Kapitel 2 wurde die Relevanz des Themas begründet, um damit eine Wissensgrundlage für den weiteren Verlauf zu erarbeiten. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst dargestellt:

- ▲ 1: Anpassungsvorgänge von Organisationen an eine sich wandelnde Umwelt werden als zwingend angesehen (vgl. Abschnitt 2.1).

Eine erste festzuhaltende Ableitung für das Thema der Arbeit liegt darin, dass aufgrund des ständigen Wandels der Umwelt und der Koppelung von Organisationen und Unternehmen an diese Umwelt umfassende Anpassungsvorgänge nötig sind. Unternehmen, welche die Anpassung an die sich ständig ändernde Umwelt „verschlafen“, werden langfristig nicht wettbewerbsfähig bleiben können.<sup>3</sup>

- ▲ 2: Langfristig kann der Arbeitsmarkt den Arbeitskräftebedarf der Organisationen nicht mehr abdecken (vgl. Abschnitt 2.2).

Eine weitere Grundlage für die Relevanz des Themas vor dem Hintergrund des Wandels sieht der Autor in der beschriebenen demografischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel. Im Verlauf des vorliegenden Kapitels wurden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Organisationen beleuchtet. Die Entwicklung der Bevölkerung in westlich geprägten Nationen wie Deutschland mit immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Menschen mündet für die Unternehmen langfristig in einen gewaltigen Fachkräftemangel. Eine Möglichkeit, diese Situation gar nicht erst nicht entstehen zu lassen, kann in der Bindung der bereits in Unternehmen tätigen Mitarbeitenden gesehen werden.

- ▲ 3: Unzufriedene und wechselwillige Belegschaften verursachen enorme Kosten (vgl. Abschnitt 2.3, vgl. Abschnitt 2.4).

---

<sup>3</sup> Als Beispiel kann die Firma Polaroid genannt werden: Jahrelang war dieses Unternehmen der Inbegriff der Sofortbild-Fotografie. Leider wurde vom Management um die Jahrtausendwende dem Trend zur Digitalfotografie zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, was dazu führte, dass die Firma 2001 Insolvenz anmelden musste (vgl. Manager Magazin 2001).

---

Die in Abschnitt 2.3 vorgestellte Studie von Gallup verdeutlicht exemplarisch die Annahme einer steigenden Anzahl von wechselwilligen Mitarbeitern innerhalb der Belegschaften. Weitere Studien über die Kosten von Fluktuation kommen zu dem Schluss, dass jeglicher Wechsel teuer ist und diese Ressourcen sinnvoller eingesetzt werden könnten. Stellen, die aufgrund von Fluktuationsbewegungen vakant sind, können Unternehmen das Mehrfache des Jahresgehalts eines Mitarbeitenden kosten (vgl. Abschnitt 2.4). Auch aus dieser Perspektive kann, vor allem vor dem Hintergrund des demografisch bedingten Fachkräftemangels, die Notwendigkeit begründet werden, die eigenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

## 3. ORGANISATIONALES COMMITMENT

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>3.1. EINE ERSTE BESTIMMUNG VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. DAS MODELL VON MEYER UND ALLEN - ORGANISATIONALES COMMITMENT ALS MEHRDIMENSIONALES KONSTRUKT .....</b>	<b>30</b>
3.2.1. Historie .....	31
3.2.2. Richtungen des Commitments .....	31
3.2.3. Dimensionen des Organisationalen Commitments .....	33
3.2.4. Empirische Erfassung von Organisationalem Commitment .....	35
<b>3.3. BINDUNGSTYPEN .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. EINE KRITISCHE BETRACHTUNG DES KONSTRUKTS COMMITMENT .....</b>	<b>38</b>
3.4.1. Das Dilemma Bindung .....	38
3.4.2. Schlüsselkräfte und Retention-Management: eine bewusste Ungleichbehandlung von Mitarbeitern? .....	40
3.4.3. Gefahren und Risiken von organisationalem Commitment .....	42
3.4.4. Zusammenfassung .....	43
<b>3.5. STAND DER FORSCHUNG ZUR MITARBEITERBINDUNG .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6. ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>50</b>

Nachdem die Relevanz der zu untersuchenden Thematik dargelegt wurde, sollen in den folgenden Kapiteln die beiden im Rahmen dieser Forschungsarbeit zentralen Konstrukte OC und „Lernförderliche Aspekte der Arbeit“ beschrieben werden. Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht darin, dem Leser für den weiteren Verlauf der Forschung ein umfangreiches Wissensrepertoire zur Thematik der Mitarbeiterbindung zur Verfügung zu stellen und das Konstrukt OC zu operationalisieren. Vorgestellt wird u.a. das der vorliegenden Forschung zugrunde liegende Modell von Commitment, das auf Meyer und Allen zurückgeht. Ein weiterer zentraler Aspekt des vorliegenden Kapitels ist die Darstellung verschiedener Bindungstypen, die für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit eine wichtige Rolle spielen sollen.

### 3.1. EINE ERSTE BESTIMMUNG VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT

#### BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

(1) Unter einer **Organisation** soll im Folgenden ein System oder Gebilde verstanden werden, das auf die Erreichung von Zielen und Zwecken ausgerichtet ist, sich klar gegenüber seiner Umwelt abgrenzt, eine interne arbeitsteilige Rollengliederung aufweist und nach einer rationalen Ordnung gegliedert ist (vgl. Hillmann 2007, S. 651, vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 171ff). Türk bestimmt Organisationen darüber hinaus als bedeutende „Instanzen der Machtausübung“, anders formuliert: als „Aktionszentren“ der Gesellschaft (vgl. Türk et al. 2002, S. 11). Im Zuge dieser Arbeit steht der Begriff der Organisation beispielsweise für ein Unternehmen oder auch für eine öffentliche Einrichtung.

(2) Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll eine **Definition von OC** zugrunde gelegt werden, in der Bindung als eine gefühlte Beziehung zwischen einem Menschen und einer Organisation verstanden wird. Sie weist zudem einen eher längerfristigen Charakter auf und betrifft das gesamte Personal eines Unternehmens. An



der einen oder anderen Stelle wird der Begriff der Mitarbeiterbindung verwendet, welcher für den weiteren Verlauf der Arbeit als Synonym zum Begriff des OC verstanden werden soll. In Anhang 1 der vorliegenden Arbeit sind mehrere Umschreibungen des Begriffs enthalten, an denen sich die aufgezeigte, für den weiteren Verlauf der Arbeit gültige Festlegung von Bindung orientiert.

## ZIELE VON COMMITMENT

Die Ziele von OC werden im Folgenden auf einer (1) individuellen, einer (2) betrieblichen und einer (3) gesellschaftlichen Ebene dargestellt:

(1) Auf einer individuellen Ebene erwähnen einige Autoren, dass Mitarbeiter, die sich in einem hohen Maße mit den Zielen und Werten ihrer Organisation identifizieren, gesünder und zufriedener sind, geringeren Stress bei der Arbeit empfinden und auch höhere Leistungen erzielen (vgl. van Dick 2004, S. 10ff). Dies zeigt sich u.a. durch geringere Fehlzeiten und stellt sowohl ein individuelles als auch ein betriebliches Ziel dar. Auf individueller Ebene kann eine hohe Bindung bzw. das Gefühl einer „sicheren Zugehörigkeit“ zudem eine Vielzahl von Unsicherheiten reduzieren. Bindung kann die Chance erhöhen, Kontakte, Anerkennung und soziale Unterstützung zu erfahren, vor Isolation schützen, da Zugehörigkeit ein menschliches Grundbedürfnis darstellt, sowie durch Anerkennung und Lob den Selbstwert eines Mitarbeiters steigern. Schließlich kann Bindung in einem hohen Maße zur Sinnfindung in Zeiten des raschen Wandels beitragen (vgl. van Dick 2004, S. 10ff). Bereits unsere Vorfahren haben erkannt, dass die enge Anbindung an eine Gruppe einen enormen Überlebensvorteil beinhaltet (vgl. Aronson 2004, S. 320f). Durch ein hohes OC der Masse der Mitarbeitenden einer Organisation kann auf ein ausgeglichenes Betriebsklima geschlossen werden, das die Mitarbeitenden vom Alltagsstress etwas entlastet (vgl. Rost 2004, S. 128f). Die Abbildung 6 fasst die beschriebenen Punkte auf einer individuellen Ebene zusammen.

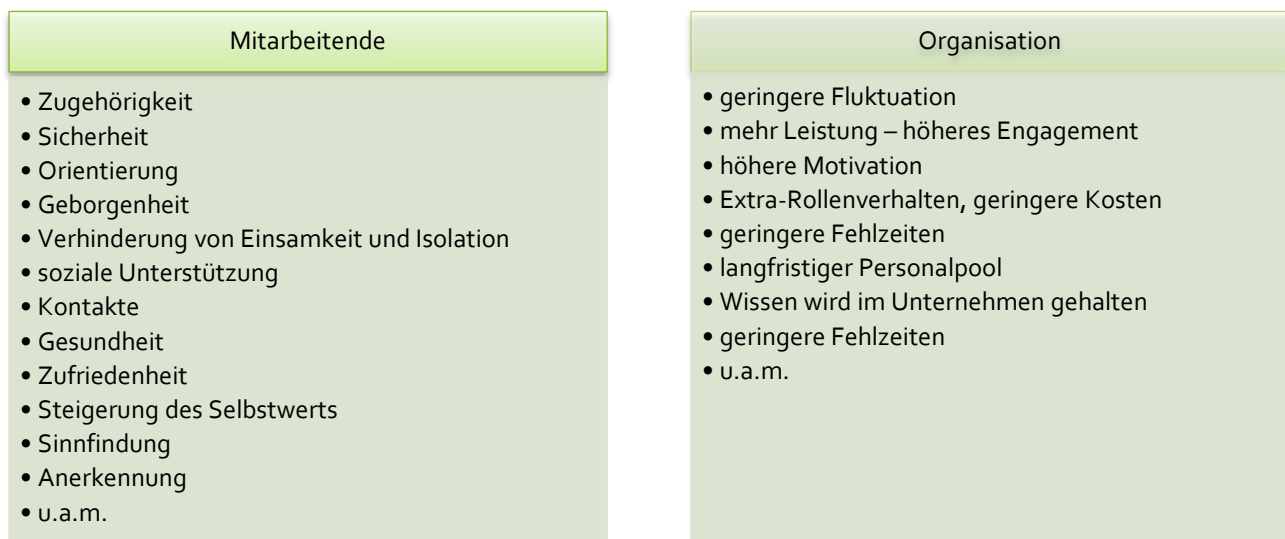


Abbildung 6: Nutzen und Ziele von organisationalem Commitment (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 15)

(2) Auch auf einer organisationalen Ebene lassen sich Vorteile einer hohen Bindung beschreiben. Auf der betrieblichen Ebene kann an erster Stelle als Ziel hoher Bindung die Schaffung eines langfristigen

Personalpools und die dadurch ermöglichte Sicherung der Existenz eines Unternehmens genannt werden (vgl. Kolb 2008, S. 480f). Zusätzlich werden grundlegendes Wissen bzw. benötigte Kompetenzen in der Organisation erhalten (vgl. Rost 2004, S. 129ff, vgl. Bartscher 2009, S. 77). Vereinzelt nennen Autoren auch das Ziel, nur bestimmte Beschäftigte langfristig an ein Unternehmen zu binden. Nach ihrer Ansicht geht es beim OC nicht darum, jeden Mitarbeiter zu binden. Die hierfür in Frage kommenden Mitarbeiter sind diejenigen Kollegen, welche durch besondere Leistungen und hervorragendes Potential auffallen, aber auch bestimmte Fachkräfte, die am Arbeitsmarkt besonders schwer zu beschaffen sind (vgl. Kolb 2008, S. 137f). Das Konzept der Förderung bestimmter Gruppen von Mitarbeitern hat Vorteile für Unternehmen, kann jedoch unter sozialen Gesichtspunkten auch sehr kritisch betrachtet werden. Eine gesonderte Auseinandersetzung mit diesem Thema ist ein weiterer wichtiger Punkt der vorliegenden Arbeit (vgl. Abschnitt 3.4).

Weitere Studien unterstreichen die Vorteile eines hohen OC für Organisationen: So weist van Dick darauf hin, dass Mitarbeitende von Organisationen, die ein hohes OC aufweisen, weniger häufig fehlen, seltener das Unternehmen wechseln und auch produktiver sind. Laut van Dick strengen sie sich mehr an, leisten mehr als Mitarbeiter mit einem niedrigen OC und engagieren sich stärker für das eigene Arbeitsteam und das Unternehmen (vgl. van Dick 2004, S. 12f). Detaillierte Forschungsergebnisse hierzu können in Abschnitt 3.5 dieser Arbeit nachgelesen werden. Für Unternehmen kann eine hohe Bindung demnach enorme Vorteile bergen.

(3) Auf gesellschaftlicher Ebene kann als Zielfokus von OC die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft und des Wohlstandes sowie die Entfaltung internationaler Wettbewerbsfähigkeit beschrieben werden (vgl. Becker 2005, S. 187f).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das primäre Ziel einer hohen Verbundenheit zufriedene Mitarbeiter sind, die Interesse an ihrer Arbeit haben und auch gerne im Unternehmen verbleiben würden. Ein gebundener und zufriedener Mitarbeiter wird sich selten aktiv am Arbeitsmarkt orientieren (vgl. Stührenberg 2004, S. 46). Die Vorteile einer hohen Bindung für Unternehmen sind enorm und wurden beispielsweise mit einer höheren Leistung, geringeren Fehlzeiten sowie einer höheren Motivation beschrieben. Tendenziell kann bei einer hohen Bindung von einer Win-Win-Situation auf betrieblicher und individueller Ebene gesprochen werden.

---

### **3.2. DAS MODELL VON MEYER UND ALLEN - ORGANISATIONALES COMMITMENT ALS MEHRDIMENSIONALES KONSTRUKT**

---

Ausgehend von den Untersuchungen von Meyer und Allen soll im folgenden Abschnitt ein Modell des OC vorgestellt werden. Gezeigt werden soll, dass OC ein differenziert zu erfassendes Konstrukt ist, welches sich auf verschiedene Objekte beziehen und verschiedene Dimensionen umfassen kann.

---

### 3.2.1. HISTORIE

Historisch gesehen lassen sich im Rahmen der Commitmentforschung mehrere Entwicklungsrichtungen nachweisen, die in das aktuelle Modell von Meyer und Allen eingeflossen sind. So betrachtete Becker das Konstrukt Commitment in den 1960er-Jahren unter einer rationalen „Kosten-Nutzen“-Perspektive (vgl. Becker 1960). Dabei wird angenommen, dass ein Mitarbeiter bei einer solchen Kosten-Nutzen-Betrachtung die Vor- und Nachteile eines Verbleibs bzw. Wechsels gegeneinander abwägt und eine Entscheidung wesentlich an Punkten wie z.B. dem Gehalt festmacht. Verdient er genug, bleibt er, verdient er woanders mehr, wird gewechselt. Weitere Ebenen wie beispielsweise eine emotionale Perspektive wurden zunächst noch nicht betrachtet.

Demgegenüber gab es im Laufe der Entwicklung Ansätze, die sich nicht ausschließlich an dem extrinsischen Kosten-Nutzen-Gedanken orientierten und versuchten, tendenziell eher emotionale Segmente von Commitment zu ergründen (vgl. Mowday 1982). Aufbauend auf diesen Gedanken kristallisierte sich im Laufe der Zeit ein Modell zur Erfassung von Commitment heraus, dessen Charakteristika nun näher zu umreißen sind.

Meyer und Allen begannen 1984 mit der Betrachtung verschiedener Dimensionen des OC. Dieser Ansatz umfasste erstmals Bindungskomponenten, die intrinsisch motiviert waren („affektives OC“), auf dem Abwägen von Kosten und Nutzen beruhten („kalkulatorisches OC“) sowie auf Wertevorstellungen basierten („normatives OC“) (vgl. Meyer 1984).

Eine weitere ergänzende Annahme geht davon aus, dass sich das OC von Mitarbeitenden niemals auf nur eine Dimension reduzieren lässt. Leitend ist hier der Grundgedanke eines systemischen mehrfaktoriellen Ansatzes, der davon ausgeht, dass alle drei Dimensionen bei Mitarbeitenden gleichzeitig, aber in unterschiedlichen Ausprägungen anzutreffen sind (vgl. Knorz et al. 2010, vgl. Abschnitt 3.3).

### 3.2.2. RICHTUNGEN DES COMMITMENTS

Objekte, an die sich Menschen binden können, sind vielfältig. Man spricht hierbei von den so genannten „Foci“ oder auch Richtungen des Commitments (vgl. van Dick 2004, S. 19). Im Folgenden werden verschiedene denkbare Richtungen vorgestellt.

Wie im bisherigen Verlauf der Arbeit mit dem OC bereits gezeigt wurde, kann eine solche Richtung z.B. der Arbeitgeber eines Mitarbeiters sein, aber auch andere „Objekte“ wie etwa die unmittelbare Arbeitsgruppe sind denkbar. Felte liefert hierzu eine umfassende Darstellung, indem er die folgenden Richtungen des OC identifiziert:

- ▲ Beschäftigungsform
- ▲ eigene Karriere
- ▲ Führungskraft
- ▲ Team / Arbeitsgruppe

## ▲ Beruf / Tätigkeit

### ▲ Organisation (vgl. Felfe 2008, S. 46)

Die genannten Richtungen werden in den folgenden Erläuterungen in verkürzter Form vorgestellt.

Als wesentliche **Beschäftigungsformen** können feste und befristete Anstellung sowie Zeitarbeit unterschieden werden (vgl. Felfe 2008, S. 89). In der Unternehmensrealität lassen sich darüber hinaus noch weitere Formen identifizieren, auf deren Darstellung hier jedoch verzichtet wird. Menschen mit einem hohen Commitment gegenüber ihrer Beschäftigungsform könnte es z.B. bei der Form „fest angestellt“ besonders wichtig sein, eine langfristige Perspektive innerhalb einer Organisation zu haben. Ein hohes Commitment gegenüber der Beschäftigungsform „Zeitarbeit“ lässt auf eine gewisse Flexibilität schließen.

Unter **Karriere** sollen im Folgenden die Formen der Bewegung einer Person innerhalb einer Organisation mit den darin gemachten individuellen Erfahrungen verstanden werden (vgl. Hermann und Mayrhofer 2005, S. 215). Aus einem Alltagsverständnis heraus verbinden wir mit dem Begriff „Karriere“ meist einen hierarchischen Aufstieg, der durch Leistung repräsentiert wird (vgl. Prott 2001, S. 119). Die Karriereplanung eines Mitarbeiters kann mit einer gedanklichen Vorwegnahme einer Stellenfolge beschrieben werden (vgl. Becker 2005, S. 389f). Mitarbeiter, die ein hohes Commitment gegenüber ihrer Karriere aufweisen, könnten demnach in dem Fall, dass ein anderes Unternehmen bessere Karrierechancen bietet, höhere Wechselabsichten aufweisen, da ihr berufliches Weiterkommen die höchste Priorität aufweist.

**Führungskräfte** sind Personen, die Träger von Führungsaufgaben sind bzw. Führungsfunktionen wahrnehmen (vgl. Schneck 2005, S. 390). Gerade die unmittelbare Führungskraft übt tendenziell einen starken Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern und ihre tägliche Arbeit aus (vgl. Kruth und Kirchhoff 2009, S. 52f). Ein Hinweis auf ein besonders ausgeprägtes Commitment gegenüber der eigenen Führungskraft kann in einer hohen Loyalität von Mitarbeitern gegenüber einem Vorgesetzten gesehen werden. Solche Mitarbeiter stehen einem Wechsel des Vorgesetzten in der Regel ablehnend gegenüber.

Eine **Arbeitsgruppe** umfasst eine dauerhaft oder zumindest für eine gewisse Zeit zusammenarbeitende Gruppe innerhalb einer Organisation, die zur Erledigung bestimmter Aufgaben gebildet wurde. In Unternehmen werden solche Gruppen in Abhängigkeit vom Aufbau der Organisation als Abteilung, Bereich, Sachgebiet, Sektion etc. bezeichnet (vgl. Teisman und Birker 2002, S. 499f). Menschen, denen ihr engeres sozial-berufliches Umfeld wichtig ist, werden – so die Annahme – ein hohes Commitment gegenüber ihrer Arbeitsgruppe aufweisen und diese nur widerstrebend verlassen wollen.

Der Begriff des **Berufes** wird im Folgenden in Anlehnung an die entsprechende Definition von Becker verwendet. Danach ist ein Beruf die legitime, dauerhafte, weitgehend freiwillige Spezialisierung individueller Leistungspotentiale sowie deren spezifische Anwendung zur gemeinschaftlichen Wertschöpfung im Rahmen einer menschlichen Gesellschaft, verbunden mit der Chance persönlicher Nutzenmehrung (vgl. Becker 2005, S. 163). Wenn Mitarbeiter ein hohes Commitment gegenüber ihrem Beruf aufweisen, ist ihnen i.d.R. die Arbeit als solche wichtiger als z.B. die Organisation, in der sie diese verrichten.

Der dieser Arbeit zugrunde liegende Begriff der **Organisation** wurde als ein System oder Gebilde dargestellt, das zweckmäßig auf Erreichung von Zielen ausgerichtet ist, sich klar gegenüber der Umwelt abgrenzt, eine interne arbeitsteilige Rollengliederung aufweist und nach einer rationalen Ordnung gegliedert ist (vgl. Abschnitt 3.1). OC oder auch Organisationsbindung zeigt an, wie stark sich Mitglieder eines Unternehmens zugehörig und verbunden fühlen (vgl. van Dick 2004, S. 3). Bestimmt wird die Ausprägung des organisationalen Commitments über die subjektive Einschätzung der Mitarbeitenden gegenüber ihrem Arbeitgeber (vgl. Six 2010).

Bei der Betrachtung der Richtungen wird davon ausgegangen, dass ein hohes Commitment innerhalb einer Richtung nicht automatisch auf ein hohes Commitment in einer anderen Richtung schließen lässt. Zwischen allen Richtungen bestehen jedoch Wechselwirkungen.

Die vorstehende Erläuterung der Richtungen von Commitment diene dazu, einen Überblick über mögliche Felder von Bindung zu gewährleisten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird eine Art fokussierender „Trichter“ angelegt und lediglich der eigentliche Forschungsgegenstand betrachtet, die Bindung der Mitarbeitenden an Organisationen.

### 3.2.3. DIMENSIONEN DES ORGANISATIONALEN COMMITMENTS

Wie im letzten Abschnitt bereits angedeutet, unterscheiden Meyer und Allen neben den beschriebenen Richtungen unterschiedliche Dimensionen von Bindung. So kann das OC auf einer affektiven Dimension beruhen, welche mit emotionaler Verbundenheit umschrieben werden kann. Zudem ist eine rationale Komponente denkbar, welche mit Berechnung und Kalkulation in Verbindung gebracht werden kann. Als dritte Komponente kann ein auf moralischer Verbundenheit basierendes OC identifiziert werden, was als normative Dimension bezeichnet wird (vgl. Schirmer 2007, S. 10). Im Folgenden sollen diese drei Dimensionen vorgestellt werden.

#### AFFEKTIVES ORGANISATIONALES COMMITMENT

Das affektive OC beschreibt eine hohe emotionale Bindung von Menschen an eine Organisation. Ein ausgeprägtes affektives OC gegenüber einer Organisation bedeutet, dass diese eine starke Bedeutung für die Person hat. Man fühlt sich als „Teil der Familie“ und will ihr auch weiterhin angehören (vgl. van Dick 2004, S. 3). Affektives OC entsteht über einen längeren Zeitraum z.B. aufgrund positiver Erfahrungen, wenn die Erwartungen von Mitarbeitern erfüllt werden, wenn soziale Beziehungen am Arbeitsplatz weitestgehend als stabil bezeichnet werden können und eine Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit, etwa mit den Zielen und den Arbeitsaufgaben, vorherrscht (vgl. Schirmer 2007, S. 10). Organisationen, die ihre Mitarbeitenden unterstützen, sich um ihr Wohlergehen und ihre Entwicklung kümmern, werden tendenziell mehr Mitarbeiter mit einem hohen affektiven OC in ihren Reihen haben (vgl. van Dick 2004, S. 17).

## KALKULATORISCHES ODER AUCH FORTSETZUNGSBEZOGENES ORGANISATIONALES COMMITMENT

Eine weitere Dimension von Bindung stellt das kalkulatorische oder auch fortsetzungsbezogene OC dar. Diese Dimension von OC betrifft die Bindung an eine Organisation aufgrund der „Vermeidung“ von Kosten, die mit dem Verlassen des Arbeitgebers verbunden wären. So könnte ein Wechsel des Arbeitgebers den Verlust einer Position bedeuten, die sich ein Mitarbeiter über Jahre hinweg erarbeitet hat. Auch der Verlust von sozialen Beziehungen, etwa zu den Arbeitskollegen, stellt einen kalkulatorischen Bindungsgrund dar (vgl. van Dick 2004, S. 4). Beschäftigte, die in einem hohen Maße kalkulatorisch oder auch fortsetzungsbezogen gebunden sind, wägen die Vor- und Nachteile eines Unternehmenswechsels ab. Wenn die Nachteile eines Wechsels überwiegen, verbleiben sie in der Organisation. Eine mögliche Ursache für ein hohes kalkulatorisches OC kann im Bewusstsein des Abgesichertseins gesehen werden, das durch langjährige Zugehörigkeit zu einer Organisation erworben wurde, oder auch in bisher erlangten Vergünstigungen. Mitarbeitende, die seit langem in einer Organisation tätig sind – so die Annahme – kennen die Wege, wissen, an wen sie sich mit welchem Problem wenden können und müssen sich nicht mehr allzu oft auf grundlegend Neues einstellen. Vergünstigungen können z.B. auf einer materiellen Ebene durch eine betriebliche Altersvorsorge, ein Aktienpaket für Beschäftigte oder ein von der Dauer der Zugehörigkeit abhängiges gestaffeltes Gehalt gewährt werden. Eine weitere Grundlage für ein hohes kalkulatorisches OC kann im Fehlen von Alternativen gesehen werden, z.B. wenn sich ein Mitarbeiter, wie einleitend in diesem Abschnitt beschrieben, durch langjährige Berufszugehörigkeit trotz geringer formaler Qualifikation eine hohe Stellung in einem Unternehmen erarbeitet hat, die er bei einem Wechsel des Arbeitgebers verlieren würde (vgl. van Dick 2004, S. 18).

## NORMATIVES ORGANISATIONALES COMMITMENT

Normatives OC entsteht, wenn ein Arbeitnehmer aus ethisch-moralischen Gesichtspunkten heraus in einem Unternehmen verbleibt, weil er sich dem eigenen Arbeitgeber verpflichtet fühlt. Das normative OC entwickelt sich aus einer moralischen Vorstellung einer Person und aus Investitionen, die eine Organisation für einen Mitarbeiter tätigt (vgl. van Dick 2004, S. 17). So wäre es vorstellbar, dass eine Organisation für einen Beschäftigten die Berufsausbildung bezahlt, was in diesem wiederum das Gefühl einer Verpflichtung wecken könnte, durch seine spätere Arbeit etwas zurückgeben zu müssen. Unternehmen, deren Mitarbeiter ein hohes normatives OC aufweisen, behandeln ihre Angestellten in der Regel gut und fair. Die Werte und Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens sind in der Regel gut miteinander vereinbar (vgl. Schirmer 2007, S. 10).

## ZUSAMMENFASSUNG

Das Modell von Meyer und Allen basiert auf der Annahme, dass Bindung verschiedene Richtungen wie den Beruf, die Arbeitsgruppe oder die Organisation betreffen kann. Sie umfasst die Dimensionen des normativen, affektiven und kalkulatorischen Commitments, die mit Hilfe eines etablierten Instruments gemessen werden können. Das vorgestellte Modell umfasst somit eine emotionale, eine kalkulatorische und eine auf Werten begründete Komponente.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Menschen mit einem hohen *affektiven OC* die Bindung zu einem Arbeitgeber aufrechterhalten, weil sie dies wollen, Menschen mit einem hohen *kalkulatorischen OC*, weil sie es müssen oder weil es ihnen vernünftig erscheint, und Menschen mit einem ausgeprägten *normativen OC*, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen.

	Affektives OC	Kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes OC	Normatives OC
Beschreibung	Die Bindung erfolgt aus einer intrinsischen Motivation / einem Wollen. Menschen mit hohem affektiven OC arbeiten gerne für einen Arbeitgeber.	Die Bindung erfolgt aus einem Müssen. Menschen mit einem hohen kalkulatorischen OC wägen die Vor- und Nachteile eines Wechsels ab. Meist fehlen die benötigten Alternativen.	Die Bindung erfolgt aufgrund einer moralischen Verpflichtung. Menschen mit einem hohen normativen OC glauben einer Norm oder Pflicht entsprechen zu müssen.
Wechselabsicht	Es ist kaum vorstellbar, für einen anderen Arbeitgeber zu arbeiten.	Die Wechselabsicht wird aufgrund mangelnder Alternativen oder zu hoher geleisteter Investitionen i.d.R. nicht umgesetzt.	Ein Wechsel würde gegen moralische Vorstellungen verstoßen.

**Tabelle 1: Dimensionen des organisationalen Commitments**

### 3.2.4. EMPIRISCHE ERFASSUNG VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT

Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, in welcher Form das auf den Untersuchungen von Meyer und Allen basierende Modell operationalisiert werden kann.

Wie im bisherigen Verlauf dieser Arbeit herausgearbeitet wurde, erscheint es sinnvoll, das OC getrennt nach den Bereichen des affektiven, normativen und kalkulatorischen OC zu betrachten. Meyer und Allen ermittelten auf einer quantitativen Ebene Skalen zur Messung des OC. Diese Skalen wurden 1998 durch Schmidt, Hollmann und Sodenkamp ins Deutsche übersetzt, wobei neue Formulierungen gefunden und diverse Ergänzungen vorgenommen wurden (vgl. Schmidt 1998). Ursprünglich waren neben verschiedenen anderen Richtungen wie Beschäftigung, Beruf etc. 20 Items zur Erfassung des OC vorgesehen.

Mit diesem umfassenden Instrument wurde 1998 eine Untersuchung durchgeführt. Die Stichprobe betrug 580 Personen mit einem Durchschnittsalter von 36,5 Jahren, die unterschiedlichen Branchen angehörten.

Die Auswertung des angesprochenen Testlaufs durch eine Hauptkomponentenanalyse erbrachte für das OC eine Selektion von 20 auf 14 Items. Die interne Konsistenz des Tests ergab Cronbachs Alpha (Cronbachs  $\alpha$ )<sup>4</sup> Werte zwischen .67 und .91. für die einzelnen Richtungen. Die Trennschärfen liegen mit wenigen Ausnahmen alle in einem guten bis sehr guten Bereich (zwischen .32 und .82). Als brauchbar erachtet wurden letztendlich 5 Items zum affektiven, 5 Items zum normativen und 4 Items zum kalkulatorischen OC (vgl. Knorz et al. 2010).<sup>5</sup> Daraus ergab sich das dieser Arbeit zugrunde liegende Modell für die Erfassung des OC (vgl. Abbildung 7). Somit kann das Konstrukt OC über die Dimensionen affektives, normatives und kalkulatorisches OC wie folgt operationalisiert werden:

<sup>4</sup> Die Begriffe „Cronbachs  $\alpha$ “, „Trennschärfe“ und „Itemschwierigkeit“ werden an dieser Stelle nicht weiter erläutert, da dem weiteren Verlauf der Arbeit nicht vorgegriffen werden soll. Beides sind statistische Kennwerte, die im Rahmen der Prüfung der Reliabilität erfasst werden. Eine diesbezügliche Erläuterung sowie eine Darstellung der Kennwerte findet sich in Abschnitt 6.3.1.

<sup>5</sup> Aufgrund der Forschungshistorie liegt der Schluss nahe, dass es sich bei den Skalen zur Messung des OC, die auf Meyer und Allen basieren, um ein als etabliert einzustufendes Instrument handelt.

Affektives organisationales Commitment:	Kalkulatorisches organisationales Commitment:	Normatives organisationales Commitment:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.</li> <li>Item 2: Ich fühle mich emotional stark mit dieser Organisation verbunden.</li> <li>Item 3: Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.</li> <li>Item 4: Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.</li> <li>Item 5: Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.</li> <li>Item 2: Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.</li> <li>Item 3: Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.</li> <li>Item 4: Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.</li> <li>Item 2: Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.</li> <li>Item 3: Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.</li> <li>Item 4: Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.</li> <li>Item 5: Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.</li> </ul>

Abbildung 7: Operationalisierung des Konstruktes OC (eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Knorz et al. 2010)

Die angegebenen Skalen und Items werden in der dargestellten Form in den Pretest übernommen und dort einer Prüfung unterzogen. Unter Berücksichtigung der im Pretest ermittelten Gütekriterien soll das Instrument dann ggf. überarbeitet werden und in modifizierter Form in die Hauptuntersuchung einfließen.

### 3.3. BINDUNGSTYPEN

Im letzten Abschnitt wurden mit dem affektiven, dem kalkulatorischen oder auch fortsetzungsbezogenen sowie dem normativen OC drei Dimensionen des Commitments vorgestellt. In Bezug auf mögliche Bindungstypen wird nun angenommen, dass sich die Gesamtheit der „Bindung eines Mitarbeiters“ niemals auf nur eine Dimension reduzieren lässt. Daraus kann gefolgert werden, dass die drei Arten der Bindung gleichzeitig, aber in unterschiedlicher Ausprägung in Erscheinung treten können. Verschiedene Autoren sprechen dabei von einem so genannten „integrativen Ansatz“ (vgl. Knorz et al. 2010).

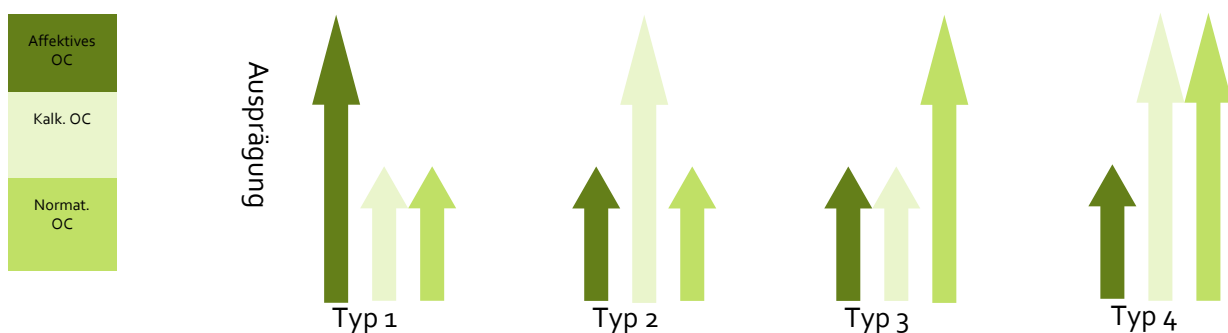


Abbildung 8: Bindungstypen (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 39)



Im Laufe der Zeit kristallisierten sich bei mehreren Forschungsarbeiten 4 Bindungstypen heraus, die sich durch die jeweils unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Dimensionen voneinander unterscheiden. In Anlehnung an die Typisierung von Felfe (vgl. Abbildung 8)<sup>6</sup> können die einzelnen Typen folgendermaßen beschrieben werden:

- ▲ Der Typ 1 ist der affektiv gebundene Mitarbeiter. Er verfügt über eine hohe affektive Bindung sowie über ein eher geringes kalkulatorisches und normatives OC. Diese Gruppe von Mitarbeitern ist stark intrinsisch motiviert, arbeitet gerne beim jeweiligen Arbeitgeber und ist bereit, einen hohen Einsatz zu erbringen. Ein Unternehmenswechsel kommt für sie nicht in Frage.
- ▲ Der Typ 2 kann als „kalkulatorischer Bindungstyp“ gefasst werden. Er ist affektiv nur sehr gering an ein Unternehmen gebunden und empfindet auch kaum eine Verpflichtung, aufgrund von Normen bei einem Arbeitgeber zu verbleiben. Er bleibt aber dennoch in seiner Organisation, weil ein Wechsel mit zu hohen Kosten verbunden wäre oder sich ihm keine Alternativen bieten. Ein Unternehmenswechsel käme dann für ihn in Frage, wenn er entsprechende Angebote erhielte.
- ▲ Der Typ 3 kann als überwiegend normativ gebundener Mitarbeiter verstanden werden. Das affektive und kalkulatorische organisationale Commitment ist bei ihm im Vergleich zum normativen Commitment eher gering ausgeprägt. Er empfindet eine hohe Verpflichtung gegenüber seinem Arbeitgeber. Einen Unternehmenswechsel lehnt er ab, da dadurch Normen und Standards verletzt würden.
- ▲ Der Typ 4 verfügt über ein hohes kalkulatorisches und auch normatives organisationales Commitment. Das affektive OC ist hier eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. Ein Mitarbeiter vom Bindungstyp 4 kann einen Arbeitgeber kaum verlassen, weil er dazu keine Alternativen hat oder gegen seine moralischen Prinzipien verstoßen würde (vgl. Felfe 2008, S. 37ff).

Die Nützlichkeit des Modells der Bindungstypen liegt in seiner praktischen Relevanz für Organisationen: Gehören die Beschäftigten eines Unternehmens überwiegend dem Typ 1 zu, so besteht für dieses Unternehmen kein größeres Risiko einer hohen Personalfuktuation. Setzt sich die Belegschaft eines Unternehmens überwiegend aus Mitarbeitern des Typs 2 zusammen, die überwiegend kalkulatorisch gebunden sind und bei einem verlockenden Angebot das Unternehmen sofort verlassen würden, dann besteht für einen Arbeitgeber in Zeiten des Fachkräftemangels ein gewisses Risiko, rasch viele Mitarbeiter zu verlieren. Dennoch haben Organisationen auch beim Typ 2 Möglichkeiten, diese z.B. durch ein verbessertes Gehaltsangebot zu halten, falls ihnen viel an diesen Mitarbeitern liegt.

---

<sup>6</sup> Es ist anzumerken, dass es sich hierbei lediglich um eine schematische Darstellung handelt. Die Stärke der Ausprägung soll eine gewisse Tendenz verdeutlichen, um die unterschiedlichen Typen zu erklären. Es ist nicht das Ziel von Abbildung 8, ein genaues Verhältnis zwischen den Dimensionen bzw. Komponenten darzustellen.

### 3.4. EINE KRITISCHE BETRACHTUNG DES KONSTRUKTS COMMITMENT

Im bisherigen Verlauf der Untersuchung wurde das OC als ein Konstrukt dargestellt, das sowohl dem Mitarbeiter als auch der Organisation nützlich erscheint. Im folgenden Abschnitt soll eine kritische Diskussion zum Thema OC angestoßen werden, um Widersprüche zwischen dem Anspruch und der Realität von OC zu beleuchten. Hierzu wird in Abschnitt 3.4.1 zunächst das sogenannte Dilemma von Bindung angesprochen und hinterfragt, ob in Zeiten des raschen Wandels ein langfristiges Commitmentkonzept überhaupt sinnvoll ist. In Abschnitt 3.4.2 werden mit den Gefahren, die von OC ausgehen können, weitere kritische Aspekte des Konzepts beleuchtet. Der Abschnitt 3.4.3 wagt einen Blick in die Praxis und zeigt, dass Mitarbeiterbindungskonzepte oft nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigen.

#### 3.4.1. DAS DILEMMA BINDUNG

In Kapitel 2 wurde dargelegt, dass der sozioökonomische Wandel zu enormen Veränderungen für Organisationen und Mitarbeiter führt. In Abschnitt 3.1 wurde OC bzw. Mitarbeiterbindung gefasst als eine Bindung zwischen Menschen und einer Organisation, welche einen langfristigen Charakter aufweist. Voraussetzung einer jeden Bindung ist aus Sicht des Autors eine gewisse Verlässlichkeit und Beständigkeit in der Beziehung zwischen den „Bindungspartnern“. An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob das Konzept der Mitarbeiterbindung vor dem in Kapitel 2 beschriebenen Hintergrund überhaupt noch als ein zeitgemäßes Konzept gelten kann. Augenscheinlich wird das OC der Bindungspartner durch den raschen gesellschaftlichen Wandel erschwert. Dies soll im Folgenden anhand einer komprimierten Darstellung verdeutlicht werden:

Durch die Aufwertung von Wissen und Humankapital als viertem bzw. fünftem Produktionsfaktor sowie durch die sinkende Halbwertszeit von Wissen, Fertigkeiten etc. sind Organisationen und Mitarbeiter gezwungen, fortwährend hinzuzulernen und Prozesse zu optimieren. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter. Aus der steigenden Bedeutung von Wissen im Rahmen des Übergangs von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft lässt sich ein genereller Trend zur Akademisierung bzw. Höherqualifizierung ableiten.

Bereits heute herrscht in Deutschland unter anderem aufgrund der demografischen Entwicklung ein akuter Fachkräftemangel. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt aufgrund des demografischen Wandels an. Verstärkt wird dieses allgemeine Ansteigen des Alters durch die Erhöhung der Lebensarbeitszeit. Für die in einer Organisation beschäftigten Mitarbeiter lässt sich daraus folgern, dass sie länger arbeiten und darüber hinaus während der täglichen Arbeit öfter neben ihren eigentlichen Arbeiten aufgrund des Fachkräftemangels die „Aufgaben“ vakanter Stellen übernehmen müssen. Arbeitsaufgaben von Beschäftigten werden durch vakante Stellen tendenziell eher ausgeweitet. Diese zusätzlichen Anforderungen tragen selten zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei.

Organisationen und Mitarbeiter werden, so eine weitere Deutung des Wandels, auch zunehmend flexibler. Dies lässt sich auf einer organisationalen Ebene damit begründen, dass klare hierarchische Strukturen zunehmend an Bedeutung verlieren,<sup>7</sup> während flexible Beschäftigungsformen wie die Zeitarbeit an Bedeutung gewinnen.<sup>8</sup> Mitarbeiter werden in bestimmten Fällen nur von Zeitarbeitsfirmen entliehen, um sich von diesen, je nach Auslastung der Produktion, rasch wieder trennen zu können. Kostendruck und Rentabilität bestimmen den Unternehmensalltag. Auch solche Mitarbeiter, die fest in einem Unternehmen angestellt sind, müssen sich zunehmend auf flexible Arbeitszeitmodelle wie die so genannte „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“ einstellen.<sup>9</sup> Bedingt durch den Trend der Individualisierung,<sup>10</sup> der dazu führt, dass soziale Bindungen tendenziell loser gehandhabt werden, kann auch auf individueller Seite der Trend zur Flexibilisierung beobachtet werden. Begründen lässt sich dies u.a. durch den Wegfall standardisierter Lebensphasen.<sup>11</sup> Ein Lebenslauf ohne größere Unternehmenswechsel lässt aus Sichtweise vieler Arbeitgeber auf mangelnde Mobilität und Erfahrung schließen. Die zunehmende Flexibilität auf allen Ebenen trägt keinesfalls dazu bei, eine stabile, auf Kontinuität basierende und verlässliche Beziehung zwischen Mitarbeitern und Organisationen herzustellen. Im Gegenteil: Veränderungsbereitschaft ist zunehmend gefordert. Das menschliche Grundbedürfnis nach Kontinuität wird, je flexibler ein Unternehmen ist, in einem immer geringeren Maße befriedigt.

Hilb fasst die beschriebene Situation durch die Zuweisung verschiedener treffender Attribute zusammen: Mit den Kennzeichnungen „internationaler“, „wettbewerbsfähiger“ und „virtueller“ kennzeichnet er einen

---

<sup>7</sup> Es ist zu beobachten, dass Unternehmen in den letzten Jahren von klar hierarchisch ausgerichteten Strukturen abkommen und sich hin zu einer flexiblen Projektorganisation bewegen (vgl. Wahren 1994, S. 103). Glastra bezeichnet dies als einen Wechsel von einer vertikalen hin zu einer horizontalen Unternehmensstruktur, die auf Flexibilität ausgerichtet ist (vgl. Glastra 2004, S. 296). Für die bestehenden Hierarchien bzw. Personen, die sich innerhalb dieser Strukturen gefestigte Positionen erarbeitet haben, bedeutet dies einen Verlust von Macht. In einer hierarchisch gegliederten Unternehmung waren die Mitarbeiter direkt einem Vorgesetzten, z.B. einem Abteilungsleiter, zugeordnet. Diese klare Zuordnung zu Abteilungen wird in einer projektbasierten Unternehmensgliederung zunehmend verwässert, da die Projektmitglieder von den Abteilungen für die einzelnen Aufgaben an die Projekte „entliehen“ werden. Der unmittelbare Zugriff des Abteilungsleiters auf seine Mitarbeiter wird mit zunehmender Projektorganisation schwerer. Durch den Verlust der Macht der „Hierarchien“ erhöht sich der Handlungsspielraum der Beschäftigten. Die zunehmende Macht der Mitarbeiter wird unter dem Begriff Empowerment (Ermächtigung) zusammengefasst (vgl. Thommen 2008a, S. 200). Nicht jeder Mitarbeitende ist gewillt, dieses Mehr an Verantwortung zu tragen.

<sup>8</sup> In der Fachterminologie wird hier von der so genannten Arbeitnehmerüberlassung gesprochen. Darunter wird die gewerbsmäßige Überlassung von Arbeitnehmern (Leiharbeitnehmer) durch ihre Arbeitgeber (Verleiher) an einen Dritten (Entleiher) gegen Bezahlung verstanden (vgl. Urban-Crell 2003, S. 1, vgl. Ulber 2004, S. 26). Der Entleiher zahlt dem Verleiher für die Überlassung der Leiharbeitnehmer ein Honorar, mit dem auch die Verwaltungskosten des Entleihers bezahlt werden müssen. Infolgedessen verdienen die Leiharbeitnehmer im Vergleich zu regulär in Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmern wesentlich weniger (vgl. Schenck, S. 70).

<sup>9</sup> Lange Zeit galten Arbeitszeiten als „fest“ geregelt. Alle Beschäftigten kamen morgens zur gleichen Zeit zur Arbeit, hatten zur gleichen Zeit Pause und beendeten die Arbeit gemeinsam. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung und des aufkommenden Empowerments gab es immer mehr flexible Abweichungen vom Standardmodell (vgl. Boden 2009, S. 223). Die Formen der entstandenen flexiblen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sind umfangreich. In Anhang 2 findet sich ein Überblick über aktuell gängige Arbeitszeitmodelle.

<sup>10</sup> Mit dem Phänomen der Individualisierung wird im Allgemeinen verbunden, dass Bindungen loser und flüchtiger werden. Hafner schildert dies sowohl für die Bindungen an Personen als auch für Bindungen hinsichtlich des beruflichen Umfeldes wie die Bindung an eine Sache, eine Idee, einen Beruf oder ein Unternehmen (vgl. Hafner 2009, S. 72). Ulrich Beck stellte Mitte der 80er-Jahre fest, dass sich in den westlichen Industrieländern ein „gesellschaftlicher Individualisierungsschub“ vollzieht und führte aus, dass das soziale Bindungsgefüge der Gesellschaft – soziale Klassen, Familienformen, Ehe, Elternschaft, Beruf etc. – sich drastisch verändert (vgl. Kübler 2009, S. 37f, vgl. Glastra 2004, S. 293). Das Individuum gewinnt, die Gruppe verliert an Bedeutung.

<sup>11</sup> In der Literatur findet man den Begriff der Individualisierung oftmals eng verknüpft mit der Beschreibung des Wandels von einem vorgegebenen standardisierten Lebenslauf hin zu einem Lebenskonstrukt, das offener gestaltet ist und als Wechselbiografie o.ä. bezeichnet wird (vgl. Laske 2002, S. 30f, vgl. Egloff 2009, S. 883, vgl. Ecarius 2006, S. 268ff). Im 18. Jahrhundert wurden die typischen Lebensabschnitte unter der Prämisse, dass ein gutes bürgerliches Leben zugleich auch ein christliches Leben sei, in Form eines Rades oder einer Treppe mit einer klaren Abfolge dargestellt. Die Vorstellung eines standardisierten Lebenslaufes war es, dass es eine Art Kindheits- und Jugendphase gibt, in der Bildung und Lernen im Vordergrund standen, gefolgt von einer Phase der Lebensmitte, in der die Themen Arbeit und Familie prägend waren. Abgeschlossen wurde diese Vorstellung durch den Ruhezustand. Der Erwachsene hatte dann ausgelernt. Dieses Bild vom „fertigen Erwachsenen“ ist allerdings ins Wanken geraten (vgl. Egloff 2009, S. 884f). Mit der Individualisierung kann ein zunehmender Verzicht auf eine klare Abfolge der Lebensstationen und eine Rahmenumgebung durch Religion verzeichnet werden (vgl. Ecarius 2006, S. 264). Lernzeit, Erwerbszeit, Nicht-Erwerbszeit und Familienzeit wurden bunt durcheinandergemischt (vgl. Hilb 2008, S. 231f). Des Weiteren kann beobachtet werden, dass die Familienbildung hinausgeschoben wird und die Neigung zu heiraten abnimmt, kurz: der Lebensweg offener gestaltet wird (vgl. Ecarius 2006, S. 268ff).

Wandel in der Ökonomie, mit den Bestimmungen „sinnerfüllter“, „spaßiger“ und „freier“ einen Wandel in den Werthaltungen sowie mit den Begriffen „qualifizierter“ und „älter“ einen Wandel auf dem Arbeitsmarkt. Ebenso sieht er einen technologischen Wandel, den er mit den Attributen „anspruchsvoller“, „schneller“ und „kurzlebiger“ umschreibt (vgl. Hilb 2008, S. 25). Die vorgestellten möglichen „Begleiterscheinungen“ des Wandels lassen an dieser Stelle den Schluss zu, dass Konzepte der Bindung kaum in eine durch viele Zwänge gestaltete Welt passen.

Aufgrund der dargestellten Situation schildern einige Autoren ein sogenanntes **Dilemma von Bindung**. Einerseits werden die Voraussetzungen für Mitarbeiterbindung durch die skizzierten Faktoren wie Flexibilisierung, Individualisierung, die Tendenz zur Arbeitnehmerüberlassung etc. zunehmend erschwert, andererseits sind Unternehmen aufgrund der steigenden Anforderungen, des zunehmenden Kostendrucks und des verstärkten Innovationsbedarfs in einem hohen Maße auf das Engagement und die Arbeitsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen (vgl. Felfe 2008, S. 20). Zugleich trägt der Fachkräftemangel dazu bei, dass sich die Suche nach geeignetem Personal zunehmend schwierig gestaltet. Es kann nun berechtigterweise die Frage gestellt werden, wie mit diesem Dilemma umgegangen werden kann. Diesbezüglich könnte das im Folgenden vorgestellte Konzept der Schlüsselkräfte eine in der Praxis bereits oft praktizierte Lösung darstellen.

### 3.4.2. SCHLÜSSELKRÄFTE UND RETENTION-MANAGEMENT: EINE BEWUSSTE UNGLEICHBEHANDLUNG VON MITARBEITERN?

Aus einer **organisationalen Sichtweise** erscheint Bindung, wie im bisherigen Verlauf der Arbeit herausgestellt wurde, als ein sehr sinnvolles Unterfangen. Allerdings scheint es gängige Politik vieler Unternehmen zu sein, nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen binden zu wollen. So erscheint es in manchen Bereichen sinnvoll, frischen Wind von „außen“ hereinzubringen und damit offen für neue Ideen zu sein (vgl. Business-Wissen 2008). Eine Differenzierung in Bezug auf Bindung erfolgt in der Praxis oftmals aufgrund der Fähigkeiten der Mitarbeiter: So werden Unternehmen bei Mitarbeitern, die nur stereotype, monotone und schnell zu erlernende Tätigkeiten ausüben und leicht ersetzbar sind, wenig bis kein Interesse zeigen, diese mit allen Mitteln an die eigene Organisation zu binden. Gerade in Zeiten von Produktionsflauten sind Eigenkündigungen von Mitarbeitern aus diesem Bereich oft willkommen, denn in diesem Fall kann eine Entlassung seitens des Unternehmens umgangen werden. Demgegenüber besteht ein hohes Interesse an Mitarbeitern, die z.B. über ein besonderes Wissen verfügen oder als Leistungsträger einen hohen Beitrag für die Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Bevor Arbeitnehmer gebunden und mit teuren Bindungsmaßnahmen bedacht werden, sollten Organisationen demnach prüfen, ob diese für ein Unternehmen wertvoll sind oder nicht (vgl. Bünnagel 2010, S. 10f). Die hierfür geeigneten Mitarbeiter sind – wie oben bereits erwähnt – diejenigen Kollegen, die durch besondere Leistungen und hervorragendes Potential auffallen, sowie bestimmte Fachkräfte, die am Arbeitsmarkt nur schwer zu beschaffen sind (vgl. Kolb 2008, S. 137f). Alle Maßnahmen mit dem Ziel, bestimmte Mitarbeiter an eine Organisation zu binden, bei ihnen eine hohe Motivation, Leistungsbereitschaft und Loyalität zu wecken, werden unter dem Begriff des Retention-Managements zusammengefasst (vgl. Schirmer 2007, S. 7).

Man kann die Frage, wie sinnvoll eine bewusste Ungleichbehandlung von Mitarbeitern in Unternehmen ist, durchaus kontrovers diskutieren. Es ist möglich, hier argumentativ eine soziale Perspektive einer betriebswirtschaftlichen gegenüberstellen, wobei jede Seite gute Gründe für ihre jeweilige Position vorbringen kann.

Aus einer rein **sozialen Perspektive** kann an dieser Stelle ganz deutlich eine Ungleichbehandlung der Mitarbeiter konstatiert werden. Es ist nachvollziehbar, dass diejenigen Mitarbeiter, die nach ihrer Einschätzung benachteiligt werden, ggf. eine geringere Motivation haben und auch eine geringere Leistung erbringen werden. Aus dieser Perspektive lässt sich begründen, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden sollten.

Aus einer **betriebswirtschaftlichen Perspektive** lässt sich, bedingt durch das ökonomische Prinzip, eine gegenteilige Sichtweise begründen. Nach diesem Prinzip sollten Unternehmen darauf aus sein, aufgrund der Knappheit der Güter nach einer rationalen Sichtweise zu handeln und diese Güter optimal einzusetzen (vgl. Thommen 2008a, S. 479). Bezogen auf das Thema Mitarbeiterbindung könnte man daraus ableiten, dass die knappe Ressource des Geldes für mitarbeiterbindende Maßnahmen nicht gleichmäßig nach dem Gießkannenprinzip an alle Mitarbeiter verteilt werden sollte, da nicht alle den gleichen Ertrag für das Unternehmen erbringen. Wichtig wäre es demnach, diejenigen Mitarbeiter zu berücksichtigen, die einen hohen Ertrag für das Unternehmen erbringen. Gleichheit in Organisationen ist letztendlich eine Frage der Kosten, denn ein professionelles Bindungsmanagement kann mitunter sehr teuer sein. So wäre es nach dem ökonomischen Prinzip unverhältnismäßig, viel Geld in die Bindung eines Mitarbeiters zu investieren, dessen Ertrag für das Unternehmen als eher gering einzustufen ist. Eine Differenzierung von Beschäftigten in Unternehmen ist grundsätzlich nichts Neues und kann als gängige Unterscheidung bezeichnet werden. Allein durch die Bezahlung unterschiedlich hoher Gehälter für Mitarbeiter lässt sich ein Rückschluss auf ihren „Wert“ für das Unternehmen ziehen.

Führt man diese Gedanken weiter, kann man sich anschließend die Frage stellen, welche Mitarbeiter konkret gebunden werden sollen. Konzepte aus der Praxis zeigen, dass sich die Suche nach konkreten Kriterien als sehr schwierig erweist. Dennoch konnten entsprechende Ansätze gefunden werden: Solche Kriterien könnten z.B. Netzwerke sein (z.B. Kundennetzwerke), über welche die Beschäftigten verfügen, auch spezielle und für die eigene Organisation unersetzliche Kenntnisse wären denkbar. Ebenso könnten Personen als Schlüsselkräfte identifiziert werden, die kontinuierlich eine höhere Leistung im Vergleich zu ihren Kollegen erbringen, z.B. im Verkauf von Produkten. Diese besonderen Mitarbeiter werden in der Praxis als "Key Player", "Schlüsselmitarbeiter", "Schlüsselkraft", "High Potentials", "Kernpersonen" etc. bezeichnet. Wucknitz versteht unter Schlüsselkräften solche Personen, die einen hohen Beitrag für den Erfolg einer Firma leisten oder aus anderen Gründen sehr wichtig für ein Unternehmen sind. Schlüsselkräfte haben einen gewissen Einfluss im Unternehmen, ggf. auch in der Öffentlichkeit und werden i.d.R. als Fachkräfte, Spezialisten sowie als Projektmanager eingesetzt (vgl. Wucknitz 2008, S. 10).

### 3.4.3. GEFAHREN UND RISIKEN VON ORGANISATIONALEM COMMITMENT

Im folgenden Abschnitt sollen die Gefahren einer zu hohen Bindung und somit das Konzept des OC kritisch beleuchtet werden. Die Abbildung 9 bietet einen Überblick über mögliche Gefahren des OC.

Ein Übermaß an Bindung kann erhebliche Gefahren und Risiken in sich bergen. Mitarbeiter, die extrem stark an ein Unternehmen gebunden sind, könnten sich dermaßen dafür engagieren, dass sie bestimmte Belastungsfaktoren, die u.a. zu psychischen Problemen führen können, ggf. nicht zeitgerecht erkennen (vgl. Abbildung 9).

Der in Kapitel 2 beschriebene Wandel der Arbeitsumwelt der Beschäftigten und das in Abschnitt 3.4.1 beleuchtete „Dilemma von Bindung“ impliziert diese Gefahren zur Genüge: Vermehrte Anforderungen durch eine ungebremsende Wissensproduktion, Flexibilität im Arbeitseinsatz, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und dadurch bedingt ein erhöhter Bedarf an Innovationen etc. erhöhen gerade bei besonders motivierten und gebundenen Mitarbeitern, die gerne durch hohe Leistung glänzen wollen, die Gefahr, an Störungen wie dem Burnout-Syndrom zu erkranken (vgl. Siebecke et al. 2010, S. 50ff).

Mitarbeiter	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überlastung</li> <li>• Aufopferung</li> <li>• Burnout</li> <li>• Abhängigkeit</li> <li>• Überschätzung</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konformität</li> <li>• Gruppendenken</li> <li>• blinder Gehorsam</li> <li>• Fehlzeiten</li> <li>• etc.</li> </ul>

Abbildung 9: Gefahren von organisationalem Commitment (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 15)

Eine weitere Gefahr eines zu hohen OC kann in der Tendenz liegen, Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte von einer anderen Gruppe, mit der man sich stark identifiziert, zu übernehmen. Dies wird in der Psychologie unter dem Begriff der Konformität beschrieben (vgl. Aronson 2004, S. 623, vgl. Zimbardo et al. 2004, S. 757). Ebenso kann sich eine übermäßig starke Bindung an eine Organisation darin ausdrücken, Probleme und Risiken nicht mehr richtig einschätzen zu können. Die damit angesprochene Gefahr des Gruppendenkens bedeutet, dass Gruppen mit hohem Zusammenhalt unter bestimmten Bedingungen unerwünschten Input herausfiltern, so dass rasch ein Konsens erzielt werden kann. Dies kann dazu führen, dass die eigene Organisation auf- und andere entsprechend abgewertet werden. Im Rahmen dieser Selbstüberschätzung kann es zu der sektiererischen Einstellung „Wir sind die Guten“ kommen. Gerade bei komplexen Unternehmensentscheidungen kann eine zu hohe Bindung, gepaart mit einem Überengagement, einer hohen Kohäsion und einem ausgeprägten Gruppendenken ein enormes Gefahrenpotential bergen (vgl. Oberhofer 2008, vgl. Aronson 2004, S. 334ff, vgl. Weinert 2004, S. 399ff).

#### 3.4.4. ZUSAMMENFASSUNG

Im vorliegenden Abschnitt wurde das Konstrukt Bindung kritisch betrachtet. Anhand des Dilemmas von Bindung wurde die Frage aufgeworfen, ob es in Zeiten der zunehmenden Flexibilität und des raschen Wandels überhaupt sinnvoll erscheint, Mitarbeitende zu binden.

Mit dem Konzept der Schlüsselkräfte wurde herausgestellt, dass Organisationen für gewöhnlich überwiegend aus betriebswirtschaftlichen Gründen kein Interesse daran haben, alle Mitarbeiter gleichermaßen zu binden. Gebunden werden i.d.R. Mitarbeiter, die einen besonderen Wert für die Organisationen haben, z.B. weil sie über ein unersetzliches Know-how verfügen. Damit wurde auch eine mögliche Antwort auf das beschriebene Dilemma von Bindung gegeben: Nach Ansicht des Autors erscheint es gerade vor dem Hintergrund der beschriebenen Rahmenbedingungen für Organisationen unerlässlich, sich über die Thematik der Bindung vermehrt Gedanken zu machen.

Mit Momenten wie dem Gruppendenken oder möglichen Überlastungen von Mitarbeitern bei zu intensiver Bindung wurde im letzten Abschnitt auf denkbare Gefahren einer zu umfangreichen Bindung hingewiesen.

### 3.5. STAND DER FORSCHUNG ZUR MITARBEITERBINDUNG

Zur Überleitung in den Abschnitt 3.5 soll an dieser Stelle ein Zwischenfazit zum bisher erreichten Erkenntnisgewinn gezogen werden.

Im bisherigen Gang der Untersuchung wurde herausgearbeitet, dass OC ein Konstrukt ist, das sich auf mehrere Objekte beziehen kann. In der vorliegenden Arbeit wurde die Bezugsrichtung „Organisation“ gewählt. Des Weiteren kann OC nach dem aufgezeigten Modell in die Dimensionen affektiv, kalkulatorisch und normativ unterteilt werden. Unterschiedliche Bindungstypen sind denkbar. Zudem konnte festgestellt werden, dass der Nutzen von OC für Unternehmen und Mitarbeiter deutlich erkennbar ist. Mit dem Konzept der Schlüsselkräfte lässt sich eine häufige Form der praktischen Umsetzung durchaus kritisch betrachten, da im Rahmen dieses Konzepts nur herausragende Mitarbeiter Beachtung finden.

Darauf aufbauend soll im folgenden Abschnitt 3.5 der Stand der Forschung untersucht werden. Es wird gezeigt, dass OC nicht als eigenständige Forschungsdisziplin gelten kann. Des Weiteren werden ausgewählte Bereiche wie z.B. das Verhältnis zwischen Leistung und Commitment beschrieben.<sup>12</sup>

#### BESTIMMUNG GRUNDLEGENDER FORSCHUNGSFELDER ZU COMMITMENT

Das Organisationale Commitment, wie es in meiner Arbeit im Rahmen der Bindung zwischen Mensch und Organisation thematisch wird, kann trotz eigenständiger Forschungen zum Thema nicht als selbständige sozialwissenschaftliche Disziplin betrachtet werden. Es bietet sich daher an, auf verschiedene Disziplinen

---

<sup>12</sup> Es ist anzumerken, dass die Methodologie einzelner Studien zum Thema Commitment, die im Folgenden angesprochen und vor allem in Anhang 6 zusammenfassend dargestellt werden, nicht umfassend erläutert wird. Die Priorität des Autors liegt an dieser Stelle darin, umfassende Tendenzen und Richtungen in Bezug auf das Commitment der Mitarbeiter aufzuzeigen. Für weiterführende Recherchen und Fragen zur Methodologie einzelner Studien sind entsprechende Quellenangaben hinterlegt.

wie Psychologie, Soziologie oder im Rahmen der Pädagogik auf die Erwachsenenbildung zurückzugreifen (vgl. Gonschorrek 2004, S. 199). Die Abbildung 10 bietet einen Überblick zu möglichen Feldern, die uns Auskunft über das Thema OC geben und selbst verschiedensten Disziplinen zugeordnet werden können. Die folgenden Felder sind einer Darstellung von Wucknitz entnommen, bilden eine Auswahl und erheben mithin keinen Anspruch auf Vollständigkeit (vgl. Wucknitz 2008, S. 29).

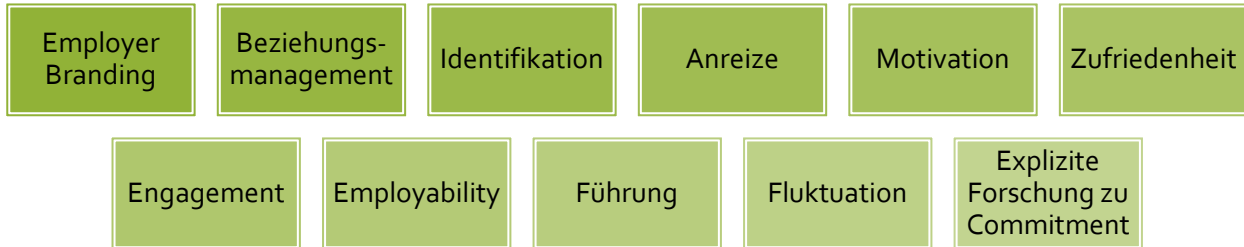


Abbildung 10: Forschungsfelder des organisationalen Commitments (eigene Darstellung in Anlehnung an Wucknitz 2008, S. 29)

In Anhang 4 werden diese Felder einzeln aufgeführt und erläutert. Die vorgestellten Felder erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollen dem Leser vor allem einen ersten Überblick verschaffen.

Exemplarisch für die weiteren Felder, die im Anhang nachgelesen werden können, soll das Stichwort „Anreize“ ausführlicher betrachtet werden, da es vom Autor als ein wichtiger Baustein im Bindungsmanagement angesehen wird, der umfassend durch die Organisation und die dort wirkenden Personen beeinflusst werden kann.

Anreize können als Gesamtheit von Angeboten verstanden werden, die ein Unternehmen an einen Mitarbeiter richtet. Diese Angebote können materieller Natur sein, etwa in Form von Geld. Auch immaterielle, personenbezogene Angebote wie Bildung können einen möglichen Anreiz darstellen (vgl. Gonschorrek 2004, S. 206). In Bezug auf Commitment sind Anreize so zu wählen, dass sie sich von den Anreizen anderer Unternehmen abheben und das eigene Unternehmen einzigartig machen. Es kann angenommen werden, dass umfangreiche Anreize Auswirkungen auf die Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation haben. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird mit den lernförderlichen Aspekten der Arbeit eine spezielle Art von Anreizen für Mitarbeiter betrachtet die – so die Annahme des Autors – in einem nicht unerheblichen Umfang im Zusammenhang mit OC zu sehen ist.

Analog dazu können von den anderen in Abbildung 10 aufgeführten Feldern Rückschlüsse auf die Bindung der Mitarbeiter gezogen werden. So lassen nach Ansicht des Autors erhöhte Fluktuationszahlen deutliche Rückschlüsse auf eine allgemein niedrige Bindung von Mitarbeitenden zu. Die Zusammenstellung ausgewählter und diese Argumentation unterstützender Studien findet sich in Anhang 5. Hier wird gezeigt, dass eine hohe Bandbreite an möglichen Faktoren mit dem Konstrukt der Bindung in Zusammenhang gebracht werden kann. Jede Studie und jeder Autor setzt andere Schwerpunkte und betrachtet die Thematik der Bindung aus einem anderen Blickwinkel. Der Autor bittet um Verständnis, dass an dieser Stelle keine detaillierteren Ausführungen zu den Forschungsfeldern vorgelegt werden. Es soll hier lediglich ein erster Überblick gegeben werden.



## STAND DER FORSCHUNG IM RAHMEN ORGANISATIONSRELEVANTER UND PERSONENBEZOGENER MERKMALE

In diesem Abschnitt soll der Stand der Forschung zu OC im Rahmen von Organisationen und ihren Mitarbeitern aufgezeigt werden. Hierfür werden Studien zitiert, die auf Zusammenhänge zwischen ausgewählten Konzepten wie z.B. der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, ihrer Leistung oder ihres Stressempfindens in Zusammenhang mit dem Konstrukt OC schließen lassen. Die Ergebnisse der Studien werden im folgenden Text nur verkürzt dargestellt. Eine etwas ausführlichere Darstellung findet sich in Anhang 6. Die Abbildung 11 zeigt die wesentlichen Bereiche auf, die im beschriebenen Anhang durch Einzelstudien näher erläutert werden.

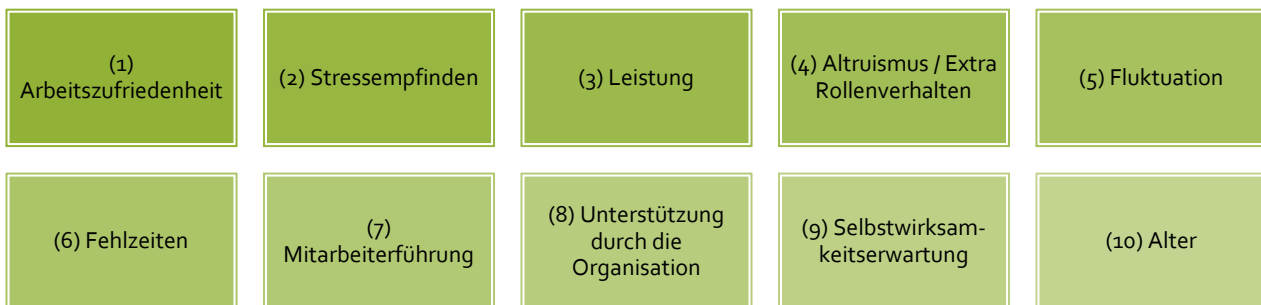


Abbildung 11: Forschung zu organisationalem Commitment - Übersicht zu organisationsrelevanten und personenbezogenen Merkmalen (eigene Darstellung)

(1) Im Folgenden sollen Befunde von OC zum Konstrukt der **Arbeitszufriedenheit** vorgestellt werden. Zunächst sei erläutert, was unter Arbeitszufriedenheit zu verstehen ist. Prott fasst sie als ein Konstrukt, das sich aus Betriebs- und Berufszufriedenheit zusammensetzt. Mit der Betriebszufriedenheit meint er die Wahrnehmung eines Mitarbeiters, ob er mit seinem Arbeitgeber und den Bedingungen vor Ort zufrieden ist. Unter Berufszufriedenheit versteht er identitätsstiftende Momente der Persönlichkeit in Bezug auf die generelle Berufswahl eines Mitarbeitenden, die entweder zufriedenstellend oder nicht ausfallen kann (vgl. Prott 2001, S. 47ff). Für den weiteren Verlauf der Betrachtung soll diese Unterteilung keine Rolle spielen. Aus der Erläuterung von Prott ist aber hervorzuheben, dass Mitarbeiter eine gewisse Vorstellung von ihrem Beruf bzw. ihrer alltäglich bei ihrem Arbeitgeber zu verrichtenden Tätigkeiten haben (Anspruchsniveau) und dies mit der gebotenen Realität abgleichen. Ist dieses Anspruchsniveau, d.h. die Erwartung des Mitarbeiters erfüllt, dann kann von einem hohen Maß von Arbeitszufriedenheit gesprochen werden. Wenn dies nicht der Fall ist, kann von Unzufriedenheit ausgegangen werden (vgl. Nerdinger 2006, S. 387, vgl. Thommen 2008a, S. 50).

Allein diese Bestimmung von Arbeitszufriedenheit lässt auf ein Konzept schließen, das eng mit dem Gedanken der Mitarbeiterbindung verwandt zu sein scheint. Es ist anzunehmen, dass starke Überlappungen zwischen der Arbeitszufriedenheit als erfüllten subjektiven Erwartungen und OC als langfristiger stabiler Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem Arbeitgeber bestehen. Verfolgen wir die Annahme weiter, dass sich beide Konzepte stark „überlappen“, müssten sie auf dieselben bzw. ähnliche Faktoren zurückzuführen sein. Tatsächlich beschreibt Felfe als gemeinsame Faktoren, dass erlebte Führung und Arbeitsinhalte die Zufriedenheit und das OC gleichermaßen beeinflussen. Beiden Vorstellungen ist nach

Felke auch gemeinsam, dass sich Mitarbeiter mit hoher Ausprägung beider Konzepte stärker im Sinne des Unternehmens engagieren werden. Allerdings betont Commitment stärker die Langfristigkeit der Beziehung zwischen Mensch und Organisation. Hier ist die folgende Sichtweise denkbar: Während die Arbeitszufriedenheit stark von alltäglichen und auch veränderlichen Einflussfaktoren wie Vorgesetzten oder konkreten Arbeitsbedingungen abhängt, ist dem OC eine kontinuierliche, eher dauerhafte Sichtweise zuzuschreiben. Dies lässt sich u.a. mit den höheren Zusammenhängen von OC zu Fluktuationsabsichten im Vergleich zur Arbeitszufriedenheit beschreiben (vgl. Felke 2008, S. 157f). So wird ein Mitarbeiter, dessen Zufriedenheit z.B. aufgrund einer einmaligen unglücklichen Äußerung seines Vorgesetzten aktuell als eher niedrig zu beschreiben ist, nicht gleich an eine Kündigung denken und der Organisation damit die entgegengebrachte Bindung entziehen. Hingegen könnten andauernde Spannungen mit einem Vorgesetzten langfristig zu einer Entbindung hinsichtlich der Bindungsrichtung „Vorgesetzter“, aber auch der Richtung „Organisation“ führen.

Verschiedene Studien haben sich mit möglichen Zusammenhängen zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem OC beschäftigt. Allgemein ist festzustellen, dass Mitarbeiter, die eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen, oftmals gleichzeitig über ein hohes OC verfügen. So wurden in mehreren Metastudien hohe Korrelationen von  $p=.60$  bis  $p=.69$  zwischen affektivem OC und Arbeitszufriedenheit festgestellt. Mit Korrelationen von  $p=.23$  bzw.  $p=.12$  fielen die ermittelten Zusammenhänge zwischen kalkulatorischem OC und Arbeitszufriedenheit niedriger aus. Eine Erklärung dieser Ergebnisse kann in der Tatsache gesehen werden, dass kalkulatorisches OC aufgrund von Zwängen entsteht, die selten zur Zufriedenheit von Mitarbeitern beitragen ((vgl. Mathieu und Zajac 1990, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005).

Als Fazit kann von einer deutlichen Überschneidung vor allem von affektivem OC und Arbeitszufriedenheit gesprochen werden. Die beiden Konstrukte korrelieren deutlich positiv miteinander. Unterschiede werden vor allem in der Kurzfristigkeit von Arbeitszufriedenheit bzw. der längerfristigen Perspektive des OC gesehen.

(2) Als weiteres Konstrukt sollen mögliche Zusammenhänge zwischen dem Empfinden von **Stress** und Commitment beleuchtet werden. Stress soll im Folgenden verstanden werden als eine mit negativen Emotionen begleitete Beanspruchung einer Person, für deren Bewältigung keine ausreichenden situationsbezogenen Ressourcen verfügbar sind (vgl. Felke 2008, S. 123ff). Unter den Rahmenbedingungen der „neuen Arbeitswelt“, die in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit im Rahmen des Wandels skizziert wurden, kann intuitiv angenommen werden, dass ein erhöhtes Stresserleben an vielen Arbeitsplätzen als normal beschrieben werden kann. Die Frage ist nun, ob OC Auswirkungen auf das Stressempfinden hat. Studien zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen Stresserleben und OC von  $p=-.33$ . Eine andere Metastudie sieht ebenfalls einen Zusammenhang, allerdings etwas geringer mit  $p=-.21$ . Interessant ist dabei, dass das kalkulatorische OC leicht positiv mit Stresserleben korreliert ( $p=.14$ ). Dies lässt darauf schließen, dass Mitarbeiter, die sich affektiv mit einer Organisation verbunden fühlen, weniger Stress empfinden als Kollegen, die vornehmlich kalkulatorisches OC aufweisen. Über mögliche Zusammenhänge

zwischen normativem OC und Stress wurden keine vergleichenden Zahlen gefunden. Es ist anzunehmen, dass ein hohes normatives OC, also die Empfindung einer starken Verpflichtung einer Person gegenüber einem Unternehmen, schnell in einer erhöhten Beanspruchung des Mitarbeiters enden kann. Zu postulieren ist ein positiver Zusammenhang zwischen normativem OC und Stressempfinden (vgl. ebd.).

Es ist anzunehmen, dass eine enge gefühlte Verbundenheit mit einem Unternehmen dazu beiträgt, Stressoren aufzufangen bzw. abzumildern. Eine intrinsisch motivierte Bindung (affektiv) kann, so eine weitere Ableitung, der Gesundheit der Mitarbeiter dienlich sein. Bei einer zwanghaften Bindung ist dies eher unwahrscheinlich. (vgl. Mathieu und Zajac 1990, vgl. Meyer et al. 2002).

(3) Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Zusammenhang von **Leistung** und OC. Es wäre anzunehmen, dass sich ein Mitarbeiter, der ein hohes OC aufweist, in einem hohen Maße für sein Unternehmen einsetzen wird. Es ist zu vermuten, dass ein hohes OC auf eine hohe Leistung eines Mitarbeiters hinweist. Es ließen sich entsprechende Studien finden, die den Zusammenhang von Leistung und affektivem sowie kalkulatorischem OC untersucht haben. Dabei wurde festgestellt, dass affektives OC positiv mit der Leistung der Mitarbeiter in Verbindung zu bringen ist ( $p=.27$ ). Eine weitere Studie bestätigt diesen Zusammenhang, wenn auch mit  $p=.17$  in einer etwas abgeschwächten Form. Ein negativer Zusammenhang ergab sich zwischen kalkulatorischem OC und Leistung mit  $p=-.08$  bzw. in einer anderen Studie mit  $p=-.12$  (vgl. Mathieu und Zajac 1990, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005).

Auch an dieser Stelle kann, analog zu den ersten drei vorgestellten Konzepten, eine Erklärung für die niedrigen bzw. negativen Korrelationen zwischen kalkulatorischem OC und Leistung im Zwang der kalkulatorischen Bindung gesehen werden. Es kann vermutet werden, dass Mitarbeitende, die hauptsächlich aufgrund extrinsischer Zwänge in einem Unternehmen arbeiten, kaum bereit sein werden, eine überdurchschnittlich hohe Leistung zu erbringen.

Die Befunde lassen darauf schließen, dass affektives OC in einem positiven Zusammenhang mit der Leistung der Mitarbeiter zu sehen ist. Kalkulatorisches OC wird als leicht leistungshemmend beschrieben.

(4) Im Folgenden sollen mögliche Zusammenhänge zwischen OC, einem **Extra-Rollen-Verhalten und Altruismus** aufgezeigt werden. Unter Extra-Rollen-Verhalten sind Verhaltensweisen zu verstehen, die freiwillig gezeigt, nicht eigens von der Organisation belohnt werden, über das im Arbeitsvertrag festgelegte Maß hinausgehen und der Organisation zugutekommen. Konkret können darunter Eigenschaften wie Pünktlichkeit, Hilfsbereitschaft, Pflichtbewusstsein oder die Bereitschaft zur Erledigung zusätzlicher Aufgaben verstanden werden (vgl. van Dick 2004, S. 8). Altruismus drückt das Bedürfnis aus, jemandem zu helfen, auch wenn das mit Nachteilen bzw. Kosten für den Helfer verbunden ist (vgl. Niemeyer 2004, S. 177ff, vgl. Aronson 2004, S. 404).

Setzt man das Schema der bisher vorgestellten Zusammenhänge gedanklich fort, könnte man davon ausgehen, dass affektives OC positiv mit Extra-Rollen-Verhalten und Altruismus korreliert. Ein negativer Zusammenhang von kalkulatorischem OC hinsichtlich der beiden Konstrukte ist ebenso wahrscheinlich.

Tatsächlich konnten Studien ermittelt werden, die diese These unterstreichen. So konnte in einer Metastudie festgestellt werden, dass affektives Commitment und Extra-Rollen-Verhalten mit  $p=.32$  korreliert. Ebenso ließ sich in einer Einzelstudie ein Zusammenhang zwischen Altruismus und affektivem OC von  $r=.22$  feststellen (vgl. Randall et al. 1999, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Shore und Wayne 1993). Zu kalkulatorischem OC ließ sich in derselben Studie eine Korrelation von  $r=-.20$  feststellen. Mitarbeiter, die ein hohes Maß an affektiver Verbundenheit empfinden, werden – so die Schlussfolgerung aus diesen Studien – eher zu altruistischen Handlungsweisen bereit sein.

Es konnten Zusammenhänge zwischen Altruismus / Extra-Rollen-Verhalten und OC hergestellt werden. Vor allem zwischen affektivem OC und Extra-Rollen-Verhalten / Altruismus konnten positive Zusammenhänge ermittelt werden. Eine negative Korrelation konnte zwischen den beiden Konzepten und dem kalkulatorischen OC festgestellt werden.

(5) **Fluktuation** meint, dass Mitarbeiter eine Organisation verlassen. Eine hohe Fluktuation hat enorme negative Auswirkungen auf Organisationen, vor allem angesichts des gegenwärtigen akuten Fachkräftemangels. Dabei wandert nicht zuletzt auch kaum ersetzbares Wissen ab. Oft können auch Stellen aufgrund des Fachkräftemangels nicht besetzt werden. Es ist anzunehmen, dass ein hohes OC dazu beiträgt, dass Mitarbeiter einem Unternehmen treu bleiben. Tatsächlich konnte dieser postulierte Zusammenhang in einigen Studien genauso beschrieben werden. Unterschieden wird in den betrachteten Metastudien zwischen der reinen Absicht, die Organisation zu wechseln, und der tatsächlich erfolgten Kündigung. Festgestellt wurde in mehreren Metastudien ein hoher negativer Zusammenhang zwischen affektivem OC und der Absicht, eine Organisation zu wechseln ( $p=-.52$  /  $p=-.56$  /  $p=-.58$ ). Ebenso konnten negative Werte zwischen affektivem OC und der erfolgten Kündigung, also zur tatsächlichen Umsetzung des Vorhabens, ermittelt werden ( $p=-.33$  /  $p=-.17$  /  $p=-.20$ , vgl. Mathieu und Zajac 1990, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005).

Als Fazit kann festgehalten werden, dass sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen OC und Fluktuation zeigt. Die Absicht des Verlassens eines Unternehmens sowie die tatsächliche Kündigung korrelieren stark negativ mit affektivem OC. Ein hohes affektives OC scheint eine starke Waffe gegen den Fachkräftemangel zu sein.

(6) Bei der Betrachtung von **Fehlzeiten** wird in den gängigen Studien zwischen motivational bedingten, also freiwilligen, und unfreiwilligen Fehlzeiten unterschieden. Affektives OC korreliert negativ mit motivationalen Fehlzeiten ( $r=-.22$ ). Auch gegenüber unfreiwilligen Fehlzeiten kann ein negativer Zusammenhang von  $r=-.09$  festgestellt werden (vgl. Meyer et al. 2002). Mitarbeiter mit hohem affektiven OC fehlen weniger häufig als gering gebundene Mitarbeiter.

(7) Ein weiterer Indikator für OC kann mit Hilfe des Konstrukts der **Führung** beschrieben werden. Eine Führung, die sich an den Belangen der Mitarbeiter orientiert, kann – so die Annahme – eine

bindungserhöhende Auswirkung haben. Tatsächlich ließ sich eine Metastudie finden, die den Zusammenhang zwischen OC und mitarbeiterorientierter Führung mit  $p=.39$  beschreibt (vgl. Mathieu und Zajac 1990).

(8) Als weiteres Konstrukt soll der Zusammenhang zwischen OC und der durch den Mitarbeiter wahrgenommenen **Unterstützung durch die Organisation** beleuchtet werden. Es lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten vermuten. So kann angenommen werden, dass Beschäftigte, die z.B. eine Hilfestellung eines Unternehmens in persönlichen Notlagen erfahren haben, ein hohes OC ausbilden werden. Eine Metastudie ermittelte einen hohen positiven Zusammenhang von  $p=.63$  zwischen OC und der vom Mitarbeiter durch die Organisation wahrgenommenen Unterstützung (vgl. Meyer et al. 2002). Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter die Unterstützung durch ihren Arbeitgeber als eine Art Bonus sehen, den sie durch eine hohe Treue und Verbundenheit zurückzahlen.

(9) Unter **Selbstwirksamkeitserwartung** ist zu verstehen, dass Menschen der Überzeugung sind, erfolgreich das tun zu können, was erforderlich ist, um bestimmte Ziele zu erreichen. Solga stellt fest, dass die Selbstwirksamkeitserwartung gestärkt wird durch Erfolgserlebnisse, durch die Beobachtung der Problemlösefähigkeiten anderer sowie durch positive Rückmeldungen auf Handlungen (vgl. Solga 2005, S. 314f). Es gibt Hinweise auf einen positiven Einfluss einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung, z.B. auf die Gesundheit oder das Leistungsniveau eines Menschen. Zudem setzen sich Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung höhere Ziele und weisen auch höhere Frustrationstoleranzen und Belastungsgrenzen auf. Beim organisationalen Selbstwert handelt es sich um eine besondere Form des Selbstwerts, der andere Bereiche des Lebens ausklammert und sich i.d.R. explizit auf den arbeitsbezogenen Kontext bezieht (vgl. Felfe 2008, S. 147ff).

Es ließen sich Studien finden, die einen Zusammenhang zwischen OC und dem Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung aufzeigen. So wurde in einer Studie ein positiver Zusammenhang zwischen OC und organisationalem Selbstwert von  $r=.43$  ermittelt. In einer anderen Stichprobe derselben Studie wurde ein Wert von  $r=.60$  festgestellt. Eine Metastudie beschreibt den Zusammenhang zwischen Commitment und der Höhe der selbst wahrgenommenen Kompetenz von  $p=.63$  (vgl. Pierce et al. 1989, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Mathieu und Zajac 1990).

(10) Als letzte personenbezogene Kategorie soll das **Alter** in Bezug auf das OC beleuchtet werden. Da ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt weniger Beschäftigungsalternativen vorfinden, könnte angenommen werden, dass sich das OC mit zunehmendem Alter erhöht. Festgestellt werden konnte in zwei Metastudien ein positiver Zusammenhang zwischen Alter und OC ( $p=.15$  /  $p=.20$ , vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Mathieu und Zajac 1990).

Eine Studie, die nach affektivem, kalkulatorischem und normativem OC unterscheidet, konnte nicht gefunden werden. Es ist anzunehmen, dass mit zunehmendem Alter aufgrund der geringer werdenden Alternativen das kalkulatorische OC ansteigt.

Als **Gesamtfazit** des letzten Abschnitts lässt sich feststellen, dass bei den meisten vorgestellten Konstrukten wie der Fluktuation, der Zufriedenheit oder den Fehlzeiten Zusammenhänge vor allem zum affektiven OC festgestellt werden könnten, die aus Sicht einer Organisation als äußerst positiv zu bewerten sind. Beim kalkulatorischen OC, z.B. bei der Leistung oder beim Stressempfinden, wurden Zusammenhänge festgestellt, die seitens der Organisationen als nachteilig beschrieben werden können.

---

### 3.6. ZUSAMMENFASSUNG

---

Das vorliegende Kapitel widmete sich dem Thema OC. Aufbauend auf dem Kapitel 2 (vgl. Abschnitt 2.5) werden im folgenden Abschnitt die für den weiteren Verlauf der Arbeit besonders wichtigen Punkte herausgearbeitet.

▲ 4: Organisationale Bindung ist ein individueller Vorgang.

Die Bindung von Mitarbeitern ist ein individueller Akt. Bereits die Tatsache der Generierung von Bindungstypen (vgl. Abschnitt 3.3) zeigt, dass sich, je nachdem, was einem Mitarbeitenden wichtig ist, individuelle Bindungspräferenzen ableiten lassen.

▲ 5: Es sollte der Versuch unternommen werden, umfangreiche personen- und unternehmensbezogene Angaben zu erfassen.

In Abschnitt 3.5 wurden im Rahmen der Vorstellung der aktuellen Forschungsergebnisse zur Thematik OC verschiedene Zusammenhänge mit Konstrukten wie dem Alter vorgestellt. Neben meiner eigentlichen Forschungsfrage scheint es interessant zu sein, wie sich das OC der Mitarbeiter zu weiteren sozioökonomischen Ansatzpunkten verhält. Von Interesse wären z.B. das Geschlecht, das Beschäftigungsverhältnis, der Umfang der Arbeit, die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, die in der Vergangenheit durchlaufenen Arbeitgeberwechsel, das schulische und berufliche Bildungsniveau sowie die Übertragung von Führungsaufgaben. Ein Vergleich der im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse mit den etablierten Forschungsergebnissen könnte im Falle einer Übereinstimmung Hinweise auf die Qualität der durchgeführten Studie erbringen.

▲ 6: Es sollte der Versuch unternommen werden, OC ganzheitlich zu erfassen.

In Abschnitt 3.2.3 wurde herausgearbeitet, dass sich OC nach mehreren Dimensionen hin differenzieren lässt. Für den zu erstellenden Fragebogen sollte vor dem Hintergrund der sich deutlich voneinander unterscheidenden Befunde zu den Dimensionen des OC eine Differenzierung der Erfassung von

---

Mitarbeiterbindung in eine affektive, eine kalkulatorische sowie eine normative Skala erfolgen (vgl. Abschnitt 3.2.4). Anhand dieser Skalen wäre es u.a. möglich, zu prüfen, ob sich die in Abschnitt 3.3 vorgestellten Bindungstypen durch die Daten der vorliegenden Forschungsarbeit bestätigen lassen.

- ▲ 7: Die Dimension des affektiven OC scheint die stärksten als positiv bewerteten Zusammenhänge zu verschiedenen Einflussfaktoren aufzuweisen.

Im Rahmen des Abschnitts 3.5 wurde erläutert, dass bei den meisten vorgestellten Konstrukten wie der Fluktuation, der Zufriedenheit oder den Fehlzeiten positive Zusammenhänge vor allem mit dem affektiven OC hergestellt werden konnten. Beim kalkulatorischen OC wurden z.B. bei der Leistung oder beim Stressempfinden Zusammenhänge festgestellt, die von den Organisationen nicht unbedingt als positiv bewertet werden können.

## 4. LERNFÖRDERLICHE ASPEKTE DER ARBEIT

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>4.1. BESTIMMUNG VON LERNEN .....</b>	<b>52</b>
4.1.1. Lehren und Lernen .....	52
4.1.2. Differenzierung von Lernprozessen anhand der Kategorie „Intention“ .....	53
4.1.3. Formen der Erziehung nach Trembl .....	55
4.1.4. Fazit.....	56
<b>4.2. INTENTIONALES LERNEN .....</b>	<b>57</b>
4.2.1. Bestimmung von Personalentwicklung als intentionaler Komponente des Lernens in Organisationen .....	58
4.2.2. Ziele der Personalentwicklung .....	59
4.2.3. Prozesse und Maßnahmen der Personalentwicklung .....	61
4.2.4. Operationalisierung des Konstruktes „Intentionales Lernen“ .....	66
<b>4.3. EXTENSIONALES LERNEN.....</b>	<b>68</b>
4.3.1. Zusammenhänge zwischen lernförderlichen Rahmenbedingungen der Arbeit und Kompetenzentwicklung .....	68
4.3.2. Extensionales Lernen in Organisationen über den Kontext der Arbeit .....	70
4.3.3. Extensionales Lernen über die Strukturen der Organisation .....	73
<b>4.4. ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>76</b>

Im folgenden Kapitel sollen vielfältige Erkenntnisse zum Thema „Lernförderliche Aspekte der Arbeit“ gewonnen werden. Das spezifische Interesse der Untersuchung richtet sich dabei auf das Lernen in Unternehmen. Das Ziel dieses Kapitels ist es, die wesentlichsten Einsichten zur Thematik des Lernens zu formulieren und das Konstrukt der „von Mitarbeitern wahrgenommenen lernförderlichen Aspekte der Arbeit in Organisationen“ zu operationalisieren.

Dazu wird zunächst eine Begriffsbestimmung von Lernen vorgenommen. Danach werden mit dem intentionalen und dem extensionalen Lernen zwei Komponenten des Lernens in Organisationen vorgestellt und für den weiteren Verlauf der Arbeit operationalisiert. Abschließend werden die wichtigsten der vorgestellten Gedanken zusammengefasst dargestellt.

### 4.1. BESTIMMUNG VON LERNEN

Einleitend soll eine begriffliche Bestimmung dessen vorgenommen werden, was unter Lernen zu verstehen ist. Das Ziel des Abschnittes besteht einerseits darin, einen Rahmen um das Thema Lernen zu legen und die wichtigsten Begrifflichkeiten und Modelle zu erläutern, die für die zu untersuchende Fragestellung nützlich sind. Andererseits sollen Hinweise für die später folgende Operationalisierung des Konstruktes Lernen erarbeitet werden.

#### 4.1.1. LEHREN UND LERNEN

Lernen beinhaltet nach Fuhr jegliche Aufnahme von Wissen auch außerhalb von Institutionen (vgl. Fuhr 2009, S. 1120ff). Diese noch sehr allgemein gehaltene und verkürzt wiedergegebene Bestimmung zeigt, dass Lernen ständig geschieht, dass es nicht auf Kontexte wie Schule, Trainings oder Weiterbildungen beschränkt werden kann und auch nicht an bestimmte Bildungseinrichtungen gebunden ist. Das Lehren



hingegen ist nicht – wie oft suggeriert – nur als komplementäre Handlung zum Lernen zu verstehen. Es soll vielmehr alle Formen von Lernhilfen umfassen, mit deren Hilfe ein Mensch beabsichtigt, das Lernen einer oder mehrerer Personen in institutionalisierter Form und in direkter Kommunikation zu unterstützen. Lehren erschöpft sich nicht darin, kurze, instruktive Mitteilungen weiterzugeben, sondern muss über eine längere Zeitspanne hinweg intensiv praktiziert werden. Es umfasst die Hilfe bei der Aneignung, Reflexion oder Umorganisation umfangreicheren Wissens (vgl. Fuhr 2009, S. 112off).

Das Lernen wird von Treml als eine selektive Verarbeitung von Erfahrungen beschrieben, die ein Mensch mit seiner Umwelt macht. Er versteht Lernen als eine aktive Tätigkeit des Individuums, welche von außen beeinflusst, wenn nicht gar gelenkt werden kann. Ob Erfahrung zu Lernprozessen führt, obliegt dem jeweiligen Individuum. Treml skizziert Lernen als einen unsichtbaren Prozess, der viel Zeit in Anspruch nimmt und nicht beobachtbar ist (vgl. Treml 2000, S. 22ff).

Aus der Perspektive der Kognitionsforschung stellt das Lernen von Menschen einen informationsverarbeitenden Prozess dar, welcher durch eine Vielzahl individueller Voraussetzungen und vorgegebener Rahmenbedingungen determiniert wird (vgl. Berk 2005, S. 696ff).

Zusammenfassend sei festgehalten, dass diese Untersuchung von einem Lernverständnis ausgeht, das Lernen als aktiven und selbstgesteuerten Prozess versteht, welcher nur mit Hilfe einer Beteiligung der Lernenden möglich ist und auch außerhalb von klassischen Einrichtungen wie Schulen oder Hochschulen stattfindet. Als praktische Ableitung kann gefolgert werden, dass Lernen in Unternehmen nicht nur in Trainings und Weiterbildungen erfolgt, sondern auch am Arbeitsplatz selbst, was aber den lernenden Mitarbeitern oft nicht bewusst ist. Es kann also von einem Lernen mit und ohne Intention, also Kenntnis der Lernenden über ihren Lernprozess, gesprochen werden.

#### 4.1.2. DIFFERENZIERUNG VON LERNPROZESSEN ANHAND DER KATEGORIE „INTENTION“

Um den Gedanken der Intention oder auch Bewusstheit von Lernprozessen weiter voranzutragen, ist es unerlässlich, zunächst den Begriff der Lernform zu bestimmen. Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Lernform? Welche Formen kann Lernen annehmen?

Fuhr beantwortet diese Frage zunächst damit, dass er die Form des Lernens als „Wie des Lernens“ fasst. Lernformen können Techniken, Methoden, Medien oder Sozialformen sein, die verdeutlichen, wie das Lernen von Individuen vollzogen wird. Oftmals, so ergänzt Fuhr, wird der Begriff der Lernart oder des Lernarrangements synonym verwendet (vgl. Fuhr 2009, S. 112off). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden die lernförderlichen Aspekte der Arbeit betrachtet. Um dieses Konstrukt operationalisieren zu können, erscheint es sinnvoll, zunächst darzulegen, in welcher Weise, in welchen Lernarrangements und mit welchen Lernarten in Unternehmen üblicherweise gelernt wird.

Wichtige Hinweise auf die Thematik „Bewusstheit von Lernprozessen“ aus der Sicht von Mitarbeitern finden sich u.a. bei Schiersmann und Solga, die Lernprozesse in formales, non-formales und informelles Lernen einteilen und sich dabei auf ein Memorandum der EU aus den 1970er-Jahren beziehen (vgl. Schiersmann 2007, S. 27ff, Solga 2005, S. 22).

- ▲ Das **formale Lernen** bezieht sich nach diesem EU-Memorandum auf das staatlich institutionalisierte Bildungswesen und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen, z.B. durch eine duale Ausbildung.
- ▲ **Non-formales Lernen** bezieht sich auf geplante Bildungsprozesse, die außerhalb des Bildungssystems stattfinden, z.B. im Rahmen einer Weiterbildung in einem Unternehmen oder direkt am Arbeitsplatz.
- ▲ **Informelles Lernen** meint ein nicht beabsichtigtes Lernen, welches das ganze Leben lang währt.

Innerhalb der pädagogischen Diskussion in Deutschland stand lange Zeit die non-formale Weiterbildung im Zentrum. Diese erwies sich aufgrund der rasch wechselnden Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 2) als nicht flexibel genug, wodurch informelle Lernkontexte wie das Lernen am Arbeitsplatz aufgrund des geringen Aufwandes, der geringen Kosten und des hohen Praxisbezuges ins Zentrum des Interesses rückten (vgl. Schiersmann 2007, S. 27ff).

Bei der Einteilung in formales, non-formales und informelles Lernen kann in einem gewissen Rahmen nach der Intention bzw. Absicht des Lernens differenziert werden. Während formales und non-formales Lernen als geplant und intendiert bezeichnet werden können, vollzieht sich informelles Lernen eher ungeplant, ohne Absicht und ggf. zufällig. Solga nimmt in ähnlicher Weise eine Einteilung in Lernumwelten vor. Dabei unterscheidet er formale und informelle Lernumwelten. Er bestimmt formale Lernumwelten generell als systematisch verfasste, planvolle, gezielt arrangierte, nach Maßgabe bestimmter Lehr-Lernprinzipien gestaltete Bildungsveranstaltungen, für die eindeutige Lernziele definiert wurden. Informelle Lernumwelten hingegen sind didaktisch unstrukturiert. Lernprozesse finden hier eher zufällig statt, z.B. durch das Lernen aus Fehlern. Die alltägliche Arbeitsumwelt stellt nach Solga ein informelles Arbeitsumfeld dar (vgl. Solga 2005, S. 22).

Bei den formalen Lernumwelten nach Solga bestehen deutliche Überlappungen zum formalen und non-formalen Lernen in Bezug auf das oben genannte Memorandum der EU. Der Autor begründet dies damit, dass sowohl bei den formalen Lernumwelten nach Solga als auch beim non-formalen und formalen Lernen nach dem Memorandum der EU eine klare Intention des Lernens vorliegt. Informelles Lernen nach dem Memorandum der EU und informelle Lernumwelten nach Solga weisen nicht nur von der Bezeichnung her Gemeinsamkeiten auf. Auch inhaltlich zielen die Konzepte auf dasselbe.

Bei der Differenzierung in formales, non-formales und informelles Lernen nach dem Memorandum der EU bzw. der Unterteilung in formale und informelle Lernumwelten nach Solga kann klar danach differenziert werden, dass die Vermittlung von Wissen einerseits gezielt (geplant, mit Intention, z.B. Weiterbildungsveranstaltungen) und andererseits eher beiläufig und eher ungeplant (nebenbei am Arbeitsplatz) geschieht. Die Intention des Lernens erweist sich auch in diesem Konzept als lohnendes Unterscheidungsmerkmal, das für den zu erstellenden Fragebogen berücksichtigt werden könnte.

### 4.1.3. FORMEN DER ERZIEHUNG NACH TREML

Als ein Konzept, das wichtige Hinweise auf Lernprozesse in Organisationen geben kann, sollen im Folgenden die Formen der Erziehung nach Tremml vorgestellt werden. Es lässt sich berechtigterweise fragen, warum in einem Abschnitt, in dem lernförderliche Aspekte der Arbeit im Fokus der Betrachtung stehen sollen, zusätzlich auf ein Konzept der Erziehung Bezug genommen wird. Der Leser sei an dieser Stelle jedoch um etwas Geduld gebeten, denn nach der Vorstellung der Überlegungen von Tremml wird näher gezeigt, worin der Zusammenhang des Modells von Tremml mit lernförderlichen Aspekten der Arbeit gesehen werden kann.

Die Theorie von Tremml soll im Folgenden vorgestellt und auf das Konzept der vorliegenden Untersuchung übertragen werden. Dabei bittet der Autor den Leser, sich im Folgenden nicht am Begriff der Erziehung zu stören, der üblicherweise nicht im Zusammenhang mit Erwachsenen als Klienten verwendet wird. Eine Übertragung auf das Lernen Erwachsener wird an geeigneter Stelle erfolgen. Anschließend werden die drei Formen der Erziehung nach Tremml dargestellt und auf die Belange der vorliegenden Forschungsarbeit übertragen. Er unterscheidet zwischen der sogenannten intentionalen, der funktionalen sowie der extensionalen Erziehung.

#### INTENTIONALE ERZIEHUNG

Intentionale Erziehung setzt, wie der Name vermuten lässt, bei der Durchführung einer Handlung eine Absicht und eine Zielgerichtetheit voraus (vgl. Tremml 2000, S. 62). Tremml charakterisiert intentionale Erziehung wie folgt:

*"Intentionale Erziehung bezeichnen wir den in einer Ontogenese auf der Basis von Lernfähigkeit durch Veränderungen der sozialen Umwelt in Gang gesetzten Prozess des aktiven Erwerbs bzw. der Veränderung, Erweiterung oder Differenzierung von Lernstrukturen, die in Form von relativ dauerhaft zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zum Ausdruck kommen und bei Bedarf auf eine zugrunde liegende Absicht zurückgeführt werden können." (vgl. Tremml 2000, S. 64ff)*

Tremml postuliert einen Zusammenhang zwischen der Absicht der Erziehung und der eintretenden Veränderung.

#### FUNKTIONALE ERZIEHUNG

Die **funktionale Komponente** von Erziehung wird von Tremml als beiläufige oder implizite Erziehung bestimmt, weil sie als Nebeneffekt einer anderen Tätigkeit auftritt und nicht durch die Intention des Erziehers gesteuert wird. Dabei kann die vorgenommene Handlung absichtsvoll sein, nicht aber die zusätzliche Wirkung in Bezug auf die Erziehung (vgl. Tremml 2000, S. 68). Als Beispiel für funktionale Erziehung kann das Verhalten einer Tasaday-Frau genannt werden: Sie nimmt ihr Kind jeden Tag mit in den Dschungel, um Wurzeln zu sammeln. Dabei erklärt sie dem Kind nicht, welche Wurzeln essbar sind und welche nicht. Dadurch, dass das Kind beim täglichen Sammeln dabei ist, lernt es dies im Laufe der Zeit automatisch. Ohne Intention hat sich hier – nach Tremml im Rahmen der funktionalen Erziehung – ein Lernen vollzogen.

## EXTENSIONALE ERZIEHUNG

Als letztes Konstrukt soll neben der absichtlichen, intentionalen Erziehung und der ohne Intention erfolgenden funktionalen Erziehung das Konzept der **extensionalen Erziehung** beschrieben werden. Bei der extensionalen Erziehung muss der Erzieher nicht zwingend anwesend sein. Der Begriff der Erziehung erfährt hier eine Ausdehnung der Erziehungsabsicht in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Dem Erzieher ist es nicht möglich, direkt Einfluss zu nehmen. Tremml beschreibt dieses Konstrukt als Erziehung durch Dinge oder Umstände, indem der Erzieher auf diese Rahmenbedingungen Einfluss nimmt, aber nicht genau vorhersagen kann, wie sich diese Einflussnahme auswirkt.

*"Extensionale Erziehung liegt dann vor, wenn ein Erzieher sich intentional entscheidet, funktional zu erziehen." (Vgl. Tremml 2000, S. 74ff).*

Als Beispiel kann ein einjähriger Besuch eines deutschsprachigen Schülers an einer amerikanischen High School angeführt werden. Die zugrunde liegende Idee ist es, das Kind in eine neue Umgebung zu bringen, in der es viele Erfahrungen machen kann und keine Eltern da sind, die ihm Hilfestellungen geben könnten. Nebenbei kann es seine Kenntnisse in Englisch verbessern. Die Erziehenden (hier die Eltern) schaffen Rahmenbedingungen, welche lernförderlich zu sein scheinen. Ob sich die intendierten sprachlichen Verbesserungen tatsächlich wie gewünscht einstellen, kann nicht vorhergesagt werden, da der Schüler diese Chance auch weniger nutzen und z.B. viel Zeit mit deutschsprachigen Schülern verbringen könnte. Dennoch wurde ein lernförderlicher Rahmen geschaffen. Von extensionaler Erziehung kann gesprochen werden, wenn der intendierte Erziehungsprozess funktional abläuft.

## ERTRAG DES MODELLS VON TREML FÜR DIE VORLIEGENDE FORSCHUNGSARBEIT

Zu Beginn des Abschnitts wurde die Frage gestellt, welchen Nutzen das Modell von Tremml für den weiteren Verlauf der Untersuchung haben könnte. Bei der Betrachtung von Lernprozessen in Organisationen wurde bisher festgestellt, dass diese nach ihrer Intention unterschieden werden können. Hier sind nach Ansicht des Autors Parallelen zum Erziehungsmodell nach Tremml ersichtlich: Wie die intentionale Erziehung beabsichtigtes Handeln intendiert, könnte bei absichtsvollem Lernen von „intentionalen Lernprozessen“ bzw. intentionalem Lernen gesprochen werden. Beiläufiges Lernen ohne Absicht könnte in der Übertragung des Modells von Tremml auf Lernprozesse in Organisationen als funktionales Lernen beschrieben werden. Das Bereitstellen von Rahmenbedingungen, welche lernförderlich zu sein scheinen, in denen Lernen aber nur als mögliches Nebenprodukt generiert wird, könnte demnach als extensionales Lernen tituliert werden.

### 4.1.4. FAZIT

Das Ziel des Abschnitts lag darin, die wichtigsten Begrifflichkeiten hinsichtlich des Themas Lernen zu erläutern und Hinweise auf eine mögliche Operationalisierung des Konstruktes Lernen zu erhalten.

Dazu wurde herausgearbeitet, dass unter Lernen jegliche Form der Aufnahme von Wissen verstanden werden soll, welche auch außerhalb von Bildungseinrichtungen stattfinden kann. Als praktische Ableitung

hieraus konnte gefolgert werden, dass Lernen in Unternehmen nicht nur in Trainings und Weiterbildungen stattfindet, sondern auch am Arbeitsplatz selbst.

Es wurden Hinweise darauf gefunden, dass eine mögliche Operationalisierung anhand verschiedener Kategorien, welche die Bewusstheit der Durchführung von Lernen seitens der Mitarbeiter in Organisationen anspricht, durchgeführt werden könnte. Nach einem Modell von Trembl scheint eine Unterscheidung in bewusste, intentionale und weniger absichtsvolle, extensionale Komponenten von Lernprozessen in Organisationen durchaus sinnvoll zu sein. Weitere Modelle, die der Operationalisierung zugrunde liegen könnten, wie die Einteilung in unterschiedliche organisationsbezogene Typologien betrieblichen Lernens (on the job, off the job etc.), z.B. nach Dehnbostel (vgl. Dehnbostel et al. 2007, S. 21ff), wären durchaus denkbar, wurden aber nicht betrachtet.<sup>13</sup>

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung – vor allem für den Rahmen der Operationalisierung der lernförderlichen Aspekte – wurde festgelegt, dass das Konstrukt „Lernförderliche Aspekte der Arbeit“ auf Basis einer tendenziell eher absichtsvollen (intentionalen) Komponente sowie einer auf der Bereitstellung lernförderlicher Rahmenbedingungen basierenden (extensionalen) Komponente vollzogen werden soll. Diese Einteilung lehnt sich theoretisch an das vorgestellte Modell von Trembl an. Bei der extensionalen Komponente ist nicht immer deutlich, dass ein „Lernen der Mitarbeitenden“ stattfindet. Eine detailliertere Erläuterung und Operationalisierung der beiden Komponenten wird in den folgenden beiden Abschnitten vorgenommen.

---

## 4.2. INTENTIONALES LERNEN

---

Ausgehend von der in Abschnitt 4.1 untersuchten Struktur von bewussten und unbewussten Lernprozessen soll in den folgenden beiden Abschnitten 4.2 und 4.3 versucht werden, Lernen im Arbeitsprozess zu operationalisieren.

Dafür soll zunächst im Zuge der Thematisierung der Personalentwicklung (PE) der tendenziell eher intentionale, bewusste, im Rahmen der vorliegenden Arbeit als eher absichtsvoll eingestufte Part von Lernen in Unternehmen erfasst werden. Es wird gezeigt, was unter PE verstanden werden soll, welche Ziele PE auf verschiedenen Ebenen verfolgt, welche Prozesse und Maßnahmen von PE in Unternehmen denkbar sind und wie das Konstrukt PE für die vorliegende Forschung operationalisiert wird.

---

<sup>13</sup> Für die vorliegende Forschungsarbeit wäre eine Kategorisierung von „Lernen im Prozess der Arbeit“ nach Dehnbostel – wie erwähnt – denkbar, wird jedoch als zu kleinteilig, von Mitarbeitern kaum erfassbar und somit weniger ertragreich bewertet. Maßnahmen von Kategorien wie z.B. aus der Kategorie „off the job“, welche von Mitarbeitern oftmals selbst bezahlt werden, würden im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit nicht berücksichtigt werden können, da eine Unterstützung seitens des Arbeitgebers in der Regel bei diesem Setting kaum gegeben scheint und auch keine Auswirkungen auf das OC zu erwarten sind. Ähnlich verhält es sich bei Maßnahmen der Kategorie „out of the Job“ etc. Würden bei der vorliegenden Forschung Personalabteilungen über Maßnahmen in ihren Unternehmen befragt, wäre ein Vorgehen bzw. eine Operationalisierung nach Dehnbostel nach Ansicht des Autors weitaus sinnvoller. Da in der vorliegenden Arbeit die Wahrnehmung der Mitarbeiter selbst im Vordergrund steht, scheint die Einteilung nach der Kategorie Intention sinnvoller zu sein. Auch kann argumentiert werden, dass die für die vorliegende Forschungsarbeit gewählten Kategorien (intentionales und extensionales Lernen) Maßnahmen des Bereichs „on the job“ nach Dehnbostel betreffen und eine umfassende Differenzierung dieses einen Konstruktes beschreiben.

#### 4.2.1. BESTIMMUNG VON PERSONALENTWICKLUNG ALS INTENTIONALER KOMPONENTE DES LERNENS IN ORGANISATIONEN

Einleitend ist festzustellen, dass der Verfasser dieser Arbeit im Laufe seiner Recherche eine Vielzahl von möglichen **Definitionen** und Auffassungen von PE vorgefunden hat. Die vorgeschlagenen Bestimmungen unterscheiden sich durch den von den jeweiligen Autoren gewählten Blickwinkel: Je nach Fachgebiet werden spezifische Themenfelder betont.

So werden in eher betriebswirtschaftlich dominierenden Auslegungen von PE tendenziell das Unternehmensinteresse und der Erfolg des Unternehmens in Vordergrund gerückt. Das Mitarbeiterinteresse solle hierbei weitestgehend berücksichtigt werden. Münch beschreibt PE hierzu wie folgt:

*Personalentwicklung ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung des Mitarbeitendeninteresses zu sichern (vgl. Münch 1995, S. 15f).*

Eine andere, tendenziell eher am Mitarbeitenden orientierte Auslegung von PE liefert Mentzel:

*Zur Personalentwicklung zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden dienen und ihnen bei Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur bestmöglichen Wahrnehmung ihrer heutigen oder künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln (vgl. Mentzel 2010, S. 111f); (vgl. Mentzel 1997, S. 15).*

Weiter werden in praxisorientierten Definitionen Begriffe wie die Handlungskompetenz als wesentliches Ziel von PE hervorgehoben, in pädagogisch orientierten Bestimmungen z.B. aus dem Bereich der Erwachsenenbildung wird hingegen der Begriff der Bildung betont etc. Eine Auswahl möglicher Definitionen und Erläuterungen von PE findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit (vgl. Anhang 7).

Für die vorliegende Untersuchung wurde festgelegt, dass lernförderliche Aspekte der Arbeit in bewusste und eher unbewusste Lernprozesse unterteilt werden sollen. Becker liefert eine Charakterisierung von PE, welche dieser Unterscheidung in einem gewissen Rahmen Rechnung trägt:

*Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (vgl. Becker 2005, S. 2ff).*

Im PE-Begriff von Becker ist die systematische Planung, Realisierung und Evaluation der Maßnahmen zentral. Diese Bestimmung von geplanten und vor allem evaluierten Maßnahmen lässt in einem umfassenden Rahmen auf Lernprozesse schließen, die dem Mitarbeitenden bewusst sind und die nicht am Arbeitsplatz „anbei“ (extensional) durchlaufen werden.

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung sollen, basierend auf der Charakterisierung von Becker, als Zusammenfassung der mir zentral erscheinenden Aspekte der unterschiedlichen Definitionen von PE sowie eigener Schwerpunkte die folgenden Bestimmungen zugrunde gelegt werden:

- ▲ PE befasst sich mit den Menschen in Organisationen, ihrem Lernen und ihrer ganzheitlichen Entwicklung. Bei der PE handelt es sich um systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Maßnahmen, die im Grundsatz alle Mitarbeiter gleichermaßen betreffen und auf eine Verbesserung der vorhandenen Fähigkeiten abzielen.

- ▲ Die PE umfasst die Bereiche Bildung, Förderung sowie Organisationsentwicklung und richtet sich an den Zielen des Unternehmens und des Individuums aus. Die Ziele des Unternehmens kommen in den gegenwärtigen und prognostizierten Anforderungen an Arbeitsplätze zum Ausdruck.

An dieser Stelle könnte kritisch hinterfragt werden, ob extensionales Lernen nicht auch dem Bereich der PE zugeordnet werden könnte. Sicherlich muss diese Frage bejaht werden. Auch unbewusst verlaufende Lernprozesse fördern Mitarbeiter und könnten als PE-Maßnahmen bezeichnet werden. Aufgrund der im vorherigen Abschnitt vorgenommenen Unterteilung in bewusstes und unbewusstes Lernen erscheint die Verbindung von PE und intentionalem Lernen an dieser Stelle zweckmäßig. Dies wird vor allem mit dem PE-Begriff von Becker begründet, wonach systematische Planung, Durchführung und Evaluation kaum in einer unbewussten Art und Weise von den Mitarbeitenden durchlaufen werden können. Ob die Unterteilung in bewusste und unbewusste Lernprozesse sinnvoll ist, muss der weitere Verlauf der Forschung zeigen. Dies wird an geeigneter Stelle erörtert.

Welche **Bedeutung** hat PE für Unternehmen?

Mit dem in Kapitel 2 beschriebenen gesamtgesellschaftlichen Wandel ist auch ein Wandel am Arbeitsmarkt zu verzeichnen. Hilb kennzeichnet dies im Bereich der Mitarbeiter mit den Schlagworten „weiblicher, qualifizierter und älter“. Technologien werden in diesem Zusammenhang als „kurzlebiger, schneller und anspruchsvoller“ bezeichnet. Der Wandel in der Wirtschaft kann mit den Begriffen „internationaler, wettbewerbsstärker und virtueller“ charakterisiert werden (vgl. Hilb 2008, S. 25). Dies lässt vermuten, dass die umfangreichen Anforderungen an Organisationen und die PE mit der Bereitstellung und Entwicklung von Personal als wichtig anzusehen sind. Becker stellt fest, dass die PE in zweifacher Hinsicht von einem Wandel betroffen ist: Einerseits sollte sie sich der veränderten Umwelt anpassen, andererseits wäre es ideal, wenn sie eine Möglichkeit finden würde, dem Wandel einen Rahmen vorzugeben und sozusagen als Schrittmacher voranzugehen. Sie sollte eine Möglichkeit finden, die Entwicklung selbst voranzutreiben, denn ansonsten wird sie vom Wandel in die passive Rolle gedrängt (vgl. Becker 2005, S. 13f).

Insgesamt kann aufgrund der beschriebenen Punkte von einer umfassenden Bedeutung von PE für Unternehmen und ihren Erfolg ausgegangen werden.

#### 4.2.2. ZIELE DER PERSONALENTWICKLUNG

Die Ziele der PE können auf drei Ebenen betrachtet werden: auf einer gesellschaftlichen (1), betrieblichen (2) und einer individuellen (3) Zielebene. Im Folgenden sollen die Ziele der PE aus den jeweiligen Ebenen heraus vorgestellt und beschrieben werden. Anzumerken ist, dass teilweise mehrere Zuordnungen denkbar sind und eine trennscharfe Einteilung nicht immer möglich ist.

(1) Die **gesellschaftliche Zielebene** wird nur nachrangig betrachtet. Die gesellschaftliche Zielebene legt eine Art Rahmung um die Ziele der Organisation und der Mitarbeitenden. Eine Funktion von Bildungs- und Entwicklungsarbeit in Unternehmen auf gesellschaftlicher Ebene ist die Stärkung des Humanvermögens (vgl. Pielorz 2009, S. 30ff). Mitarbeiter, die sich ständig weiterbilden, steigern in ihrer Summe die

Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft und sichern damit den Wohlstand. Die Zielsetzung der Erhaltung bzw. Schaffung internationaler Wettbewerbsfähigkeit geht damit eng einher.

(2) Die Ziele der PE aus **Unternehmenssicht** sind die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, der Flexibilität und der Motivation der Mitarbeitenden. Idealerweise werden dabei individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt (vgl. Minssen 2008, S. 61). Durch die Bildung und Förderung erhofft sich ein Unternehmen eine möglichst geringe Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt (vgl. Pielorz 2009, S. 30ff). In Bezug auf eine strategische Ausrichtung der PE kann ergänzt werden, dass sie sich an den Unternehmenszielen orientiert sowie bedarfsgerecht ausbilden und fördern sollte (vgl. Solga 2005, S. 19f). Dies ist nicht zuletzt auch aufgrund begrenzter PE-Mittel in den meisten Unternehmen der Fall. Nach Scherm liegen die Unternehmensabsichten im Rahmen der PE nicht nur in einer Verbesserung von Qualifikationen, sondern es sollen auch Verhalten, Einstellungen und Werte angesprochen werden (vgl. Scherm und Süß 2003, S. 103ff). Simon nennt aus einer eher praktischen Sichtweise heraus die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, Problemlösefähigkeit, Entfaltung von Leistungsbereitschaft, das Wecken von Innovationen, eine Anpassung an sich wandelnde Umwelten sowie die Entwicklung des Managements als Ziele der PE (vgl. Simon 2009, S. 493). Kurz: Die PE soll Mitarbeiter bilden und fördern.

Zusammenfassend sollte die PE folgende Zielvorstellungen einer Organisation erfüllen: Der „richtige“ Mitarbeiter sollte, ausgehend von einer langfristigen und somit strategischen Planung, zur „richtigen“ Zeit am „richtigen“ Ort mit der „richtigen“ Qualifikation zu den richtigen „Kosten“ und mit der „richtigen“ Motivation durch die PE bereitgestellt werden. Was jeweils unter dem Begriff „richtig“ zu verstehen ist, sollte durch die Unternehmen und die Bedingungen vor Ort festgelegt werden.

(3) Aus einer **individuellen Sichtweise** der Mitarbeitenden kann die Befriedigung verschiedenster Erwartungen und Wünsche wie des Bedürfnisses nach Bildung, einer höheren Vergütung oder einem Aufstieg innerhalb der Organisation genannt werden (vgl. Scherm und Süß 2003, S. 103ff). In einer sich ständig verändernden Umwelt werden erhöhte Anforderungen an Mitarbeiter gestellt. So sind sie in einem gewissen Rahmen selbst für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit zuständig (vgl. Glastra 2004, S. 299, vgl. Niermeyer 2009, S. 23). Auf Dauer bleiben nur diejenigen Mitarbeiter „wettbewerbsfähig“, die sich den permanenten Veränderungen anpassen und sich vom Wandel nicht überholen lassen (vgl. Hohlmeier 2002, S. 21). Aktivitäten zur Beschäftigungsfähigkeit werden unter dem Begriff „Employability“ zusammengefasst (vgl. Anhang 4, Stichwort Employability). Solche Anstrengungen zur Bildung und Förderung im Rahmen der PE unterstützen den Mitarbeiter in seiner beruflichen Entfaltung und seiner Anpassung an Veränderungen. Weitere Ziele auf individueller Ebene, die durch die PE gestützt werden, können die Selbstverwirklichung sowie ein Prestigegewinn bei einem erfolgten Aufstieg sein (vgl. Pielorz 2009, S. 30ff).



### 4.2.3. PROZESSE UND MAßNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG

Die Durchführung von Maßnahmen der PE in Organisationen ist in der Regel in einen übergreifenden Prozess eingebunden. Im Folgenden soll zunächst in einer kurzen und prägnanten Form ein denkbarer PE-Prozess dargestellt werden (1). Sodann werden Maßnahmen der PE vorgestellt, um die Thematik greifbarer zu machen (2). Mit der Integration neuer Mitarbeiter wird abschließend eine einzelne Maßnahme betrachtet, die der PE vorgelagert ist und nach Auffassung des Autors eine besondere Bedeutung hat (3). Aus der Vorstellung der Maßnahmen sollen wichtige Hinweise für die Operationalisierung des Konstrukts des intentionalen Lernens gewonnen werden.

#### (1) PROZESS DER PERSONALENTWICKLUNG

In diesem Abschnitt soll zunächst ein möglicher Prozess der PE aufgezeigt werden. Das Ziel besteht darin, sichtbar zu machen, wie Prozesse der PE in Unternehmen geplant, umgesetzt und nachbereitet werden. Der unten vorgestellte Prozess beruht im Wesentlichen auf eigenen Gedanken in Anlehnung an verschiedene Autoren, die Prozesse der PE beschreiben (vgl. Boden 2009, S. 35, vgl. Lau 2008, S. 33, vgl. Reinbold-Scheible und Flato 2006, S. 150, vgl. Solga 2005, S. 23, vgl. Goldstein 2002, vgl. Bartscher 2009, S. 77, vgl. Simon 2009, S. 495).

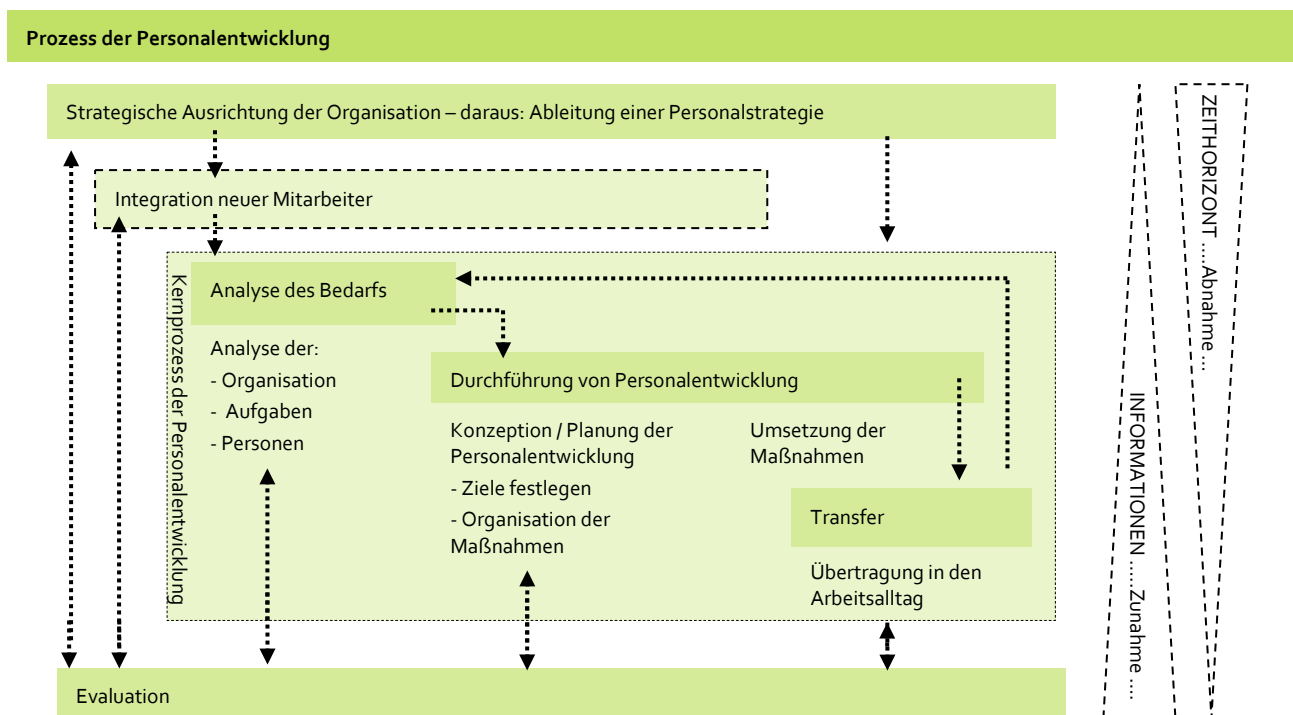


Abbildung 12: Prozess der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über den in Abbildung 12 beschriebenen Prozess der PE gegeben werden.

Den Ausgangspunkt des Prozesses bildet die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens, die in der Unternehmensstrategie festgelegt wird. Einzelne Funktionsfelder wie z.B. die Personalabteilung leiten

daraus Strategien ab, d.h. sie stellen sich die Frage, was sie für die Erreichung der Ziele der Organisation beitragen können und müssen.

Eine besondere Bedeutung im Prozess der PE kommt der Integration neuer Mitarbeiter in eine Organisation zu. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass der Prozess der Integration und Einarbeitung fundamentale Auswirkungen auf den weiteren Verbleib im Unternehmen hat.

Ist ein Mitarbeiter in einem Unternehmen integriert, dann nimmt er am eigentlichen Prozess der PE teil, welcher mit der Analyse des Bedarfs der Organisation beginnt. In diesem Schritt wird im Wesentlichen der zukünftige Personalbedarf, der aus der strategischen Planung abgeleitet wird, identifiziert und mit dem aktuellen Bestand verglichen. Von den gewonnenen Erkenntnissen her kann der nächste Schritt erfolgen, die Planung der Durchführung von PE. Hier werden Ziele festgelegt sowie Maßnahmen geplant und umgesetzt. Anschließend folgt die Phase des Transfers. Diese umfasst Überlegungen, wie im Rahmen von PE-Maßnahmen gewonnene Erkenntnisse in den Arbeitsalltag übertragen werden können. Prozessbegleitend findet eine Evaluation statt, welche jeden einzelnen Schritt des beschriebenen Prozesses begleitet.

Mit den in Abbildung 12 angeordneten Balken „Informationen“ soll angedeutet werden, dass im Verlauf des Gesamtprozesses die Fülle an Informationen zunimmt, woraus resultiert, dass Planungen ggf. aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst werden müssen. Der Balken „Zeithorizont“ soll einen Hinweis auf den eher langfristigen Charakter einer strategischen Planung im Vergleich zur operativen Durchführung geben.

## (2) MASSNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG

In einem zweiten Schritt sollen nun denkbare Maßnahmen der PE untersucht werden. Betrachtet wird der sogenannte „Kernprozess der PE“ (vgl. Abbildung 12, in diesem Feld speziell die Überschrift „Durchführung von PE“).

Zunächst werden – im Rahmen der Planung – in der Regel Entwicklungsziele mit den Mitarbeitern vereinbart. Ein denkbares Ziel wäre es, bestimmte Kompetenzen zu erwerben, die zur Erfüllung der definierten Leistungsanforderungen der Organisation beitragen. Auf einer konkreten Planungsebene sollten Parameter wie Ziele, Orte, Zeiten, ggf. Lehrende oder Verantwortliche, Inhalte, Methoden und Kosten möglicher Maßnahmen für jeden Mitarbeiter individuell erfasst und analysiert werden. Zur Umsetzung von PE steht ein breites Portfolio an Maßnahmen zur Verfügung.

Im Rahmen der Literaturrecherche von Maßnahmen und Techniken der PE ist zunächst festzustellen, dass bei der Recherche in Forschungstexten verschiedener Autoren keine umfassende oder deckungsgleiche Darstellung gefunden wurde. Jeder Autor setzt, so der Eindruck, bei der Benennung und Beschreibung von möglichen schematischen Einteilungen, Maßnahmen und Techniken andere Schwerpunkte. So definiert Dehnbostel den Prozess des Lernens im Rahmen der Arbeit anhand verschiedener Settings. Zu nennen sind hier z.B. Maßnahmen im Rahmen des „into the job“, „on the job“, „near the job“ oder „off the job“ etc. (vgl. Dehnbostel et al. 2007, S. 21ff). Diese Maßnahmen beschreiben vor allem den Bereich der Bildung. Maßnahmen „on the job“ sind beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Ausbildung, auch

der Fort- und Weiterbildung, die während der Arbeitszeit im Arbeitskontext durchgeführt werden. „Off the job“ beschreibt eine Qualifikationsvermittlung aus der Distanz zu der normalen Tätigkeit (vgl. Scherm und Süß 2003, S. 106f), die auch außerhalb der Arbeitszeit durchgeführt wird.

Hummel ergänzt in seiner Aufzählung und Erläuterung möglicher PE-Maßnahmen die Karriereplanung, das Mitarbeitergespräch, die Leistungsbeurteilung etc. (vgl. Hummel 2008, S. 151). Diese Maßnahmen ordnet der Autor der Förderung, Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern zu. Pielorz erwähnt zusätzlich Fördermaßnahmen wie Coaching, Führung, selbstverantwortliches Lernen, Potentialanalyse etc. (vgl. Pielorz 2009, S. 75ff). Reinbold-Scheible führt ferner Test- und Auswahlverfahren sowie computergestütztes Lernen an (vgl. Reinbold-Scheible und Flato 2006, S. 46). Schließlich ergänzt Becker die Maßnahmen der PE um den Bereich der Organisationsentwicklung, den er als PE im erweiterten Sinne beschreibt. Die Einordnung der Organisationsentwicklung als direkter, erweiterter Teil der PE wurde nur bei Becker gefunden (vgl. Becker 2005, S. 2ff).

Die in der folgenden Abbildung skizzierte Übersicht soll verdeutlichen, dass es sich bei der Maßnahmenbeschreibung keinesfalls um ein homogenes und eindeutiges Themenfeld handelt. Bei der Betrachtung der Vielzahl von verschiedenen Maßnahmen sah es zunächst so aus, als fände man den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht. Die Abbildung 13 versucht in Anlehnung an den gewählten Begriff der PE von Manfred Becker (vgl. Abschnitt 4.2.1), das Feld nach den für die vorliegende Arbeit wichtigsten Kriterien Bildung und Förderung zu erfassen und die verschiedenen PE-Maßnahmen in eine Ordnung zu bringen. Eine ausführlichere Erläuterung der beschriebenen Maßnahmen findet sich in Anhang 8 der vorliegenden Arbeit.

Maßnahmen der Personalentwicklung (vgl. Anhang 8)		
(1) Ausbildung Ausbildungsprogramme Studium	(4) Personalmarketing Bewerbermanagement Traineeprogramme Öffentlichkeitsarbeit Employer Branding Work Life Balance Sponsoring	...noch (5) Förderung: Auswahlverfahren Karriere- / Nachfolgemanagement Coaching Mentoring Zielvereinbarung Leistungsbeurteilung Auslandseinsatz / Entsendung Stellvertretung Teamentwicklungsmaßnahmen Beratung Soziale Dienste Employability
(2) Weiterbildung Bildungsangebote Beratung Trainingsportal	(5) Förderung Traineeprogramme Einarbeitungsprogramme Mitarbeitergespräche Exit- Interview Vielfalt der Laufbahnen	
(3) Führungskräftebildung Talentprogramme Führungsseminare Coaching Mentoring		

**Abbildung 13: Maßnahmen der Personalentwicklung (eigene Darstellung)**

Folgt man dem vorgestellten Modell von PE, kann festgehalten werden, dass die Durchführung von PE auf dem Ergebnis der Bedarfsanalyse aufbaut. Wenn ein Bedarf besteht, kommt es zur Durchführung. Sie kann in eine planerische sowie eine konkrete Ebene der Umsetzung unterteilt werden. Dazu steht den Organisationen grundsätzlich ein umfassendes Maßnahmenportfolio zur Verfügung (vgl. Anhang 8).

### (3) INTEGRATION NEUER MITARBEITER

Der Integration neuer Mitarbeiter kommt in dem in Abbildung 12 dargestellten Prozess der PE schon rein optisch durch die Positionierung oberhalb des Kernprozesses der PE eine besondere Bedeutung zu. Die meisten recherchierten Untersuchungen zur PE betrachten den Prozess der Integration nicht eigens für sich. Die Notwendigkeit einer solchen gesonderten Darstellung liegt nach Ansicht des Autors in der enormen Bedeutung der Einführung von Beschäftigten in ein neues Unternehmen für den weiteren Verbleib, die von den neuen Mitarbeitern als gelungen empfunden wird. Die zugrunde liegende Idee ist es, aufzuzeigen, dass vor dem eigentlichen Kernprozess der PE, nämlich der Analyse des Bedarfs, der Durchführung, des Transfers und der Evaluation, die Integration der Mitarbeiter steht.

Im bisherigen Verlauf der vorliegenden Arbeit wurde dargestellt, dass die Ressource Mensch für Organisationen sehr wichtig, schwer zu „beschaffen“ und auch sehr teuer ist. Es wird angenommen, dass eine als gelungen bewertete Einarbeitung eines Mitarbeiters in seine Aufgaben und das Unternehmensumfeld die Basis für persönliche Zufriedenheit, Produktivität und auch für den weiteren Verbleib des Unternehmens ist. Es soll betont werden, dass neben den eigentlichen Arbeitsaufgaben auch die soziale Einführung in das Unternehmen in diesem Prozess zu betrachten ist (vgl. Grobler 2002, S. 65f, vgl. Schmook und Moser 2006, S. 241). Oftmals wenden die Unternehmen hohe Kosten auf, um vakante Stellen zu besetzen (vgl. Abschnitt 2.4). Die Integration eines neu gewonnenen Mitarbeiters ist nach Ansicht des Autors genauso wichtig wie die Rekrutierung und wird oft vernachlässigt. Belegt werden kann diese Annahme mit einer Studie von Bröckermann, die eben die Integration neuer Mitarbeiter in den Fokus seiner Betrachtung stellt. Demnach kündigen 40% aller Beschäftigten im ersten Jahr, jede dritte Führungskraft sogar schon während der Probezeit, wobei die Absicht zur Kündigung bei 80% bereits am ersten Tag gefasst wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16). Vor dem Hintergrund der enormen Kosten der Nachbesetzung vakanter Stellen unterstreicht dies die enorme Bedeutung einer als gelungen wahrgenommenen Einführung neuer Mitarbeiter in eine Organisation.

Eine gelungene Integration umfasst nach Meinung des Verfassers mehrere Ebenen. Zunächst kann eine rein fachliche Ebene beschrieben werden. Der neue Mitarbeiter sollte Klarheit darüber haben, welche Erwartungen das Unternehmen in Bezug auf seine Person hat (vgl. Schmook und Moser 2006, S. 245). Er kennt die Wege, die Zuständigkeiten, seine Ansprechpartner und weitere Punkte, die für seine zukünftige Arbeit von Bedeutung sind. Lau weist darauf hin, dass die Integration umso besser gelingt, je realistischer die Informationen über einen künftigen Arbeitsplatz mitgeteilt, je klarer mögliche Entwicklungschancen aufgezeigt werden und je mehr das fachbezogene Wissen des hinzukommenden Mitarbeiters mit den neuen Anforderungen übereinstimmt (Lau 2008, S. 104). Eine weitere Ebene sieht der Autor der vorliegenden Arbeit in der Integration auf einer psychosozialen Ebene, z.B. die Integration in einem Arbeitsteam.

Verschiedene Autoren befassen sich mit konkreten Herangehensweisen für die Integration neuer Mitarbeiter. Becker weist darauf hin, dass Extremstrategien wie die ausschließliche Überlassung einfacher Aufgaben oder die sogenannte „Wirf-ins-kalte-Wasser“-Strategie, also die Zuteilung der gesamten Verantwortung von Anfang an, zu vermeiden sind. Geeigneter erscheinen die sogenannten „sozial-integrierenden Strategien“, welche den neuen Mitarbeiter systematisch an seine neue Aufgabe

heranführen. Diese sehen schon bei der Stellenausschreibung vor, ein realistisches Bild der neuen Stelle zu zeichnen und auch die weniger ansprechenden Punkte darzustellen. Des Weiteren wird die enorme Bedeutung der Führungskraft im Prozess der Einarbeitung betont. Es erscheint z.B. sinnvoll, gemeinsame Ziele zu entwickeln und die Zielerfüllung gemeinsam zu besprechen. Ein weiterer Baustein der sozial-integrierenden Strategien liegt in der gezielten Einarbeitung durch Traineeprogramme (vgl. Becker 2005, S. 352ff).

Das zur Verfügung stehende Instrumentarium integrierender Maßnahmen erscheint nahezu endlos. Häufig genannt werden

- ▲ sogenannte „Orientierungs- und Einführungsgespräche“,
- ▲ die Zuteilung eines Paten als Ansprechpartner für die Anfangszeit,
- ▲ ein gemeinsamer Rundgang durch das neue Unternehmen,
- ▲ die Durchführung einer offiziellen Kennenlernrunde,
- ▲ die Festlegung von Zielen für die Einarbeitung,
- ▲ der Besuch von Bildungsmaßnahmen,
- ▲ der Einsatz von Mentoring- und Coaching-Systemen,
- ▲ gemeinsame Aktivitäten mit den neuen Kollegen,
- ▲ die gezielte Weitergabe von Informationen über das Unternehmen und den neuen Arbeitsplatz,
- ▲ das Führen von Feedback- und Mitarbeitergesprächen,
- ▲ eine gezielte Hilfe bei der privaten Integration in ein evtl. neues Umfeld, etwa durch die Hilfe bei der Suche nach einer Wohnung oder nach Betreuungsplätzen für Kinder (vgl. Reinbold-Scheible und Flato 2006, S. 69f, vgl. Boden 2009, S. 125, vgl. Mentzel 2009, S. 64, vgl. Flato 2008, S. 89, vgl. Linde 2008, S. 170, vgl. Lau 2008, S. 103).

Linde fasst die Bedeutung einer professionellen Einarbeitung wie folgt zusammen: Aufgrund der hohen Kosten der Mitarbeiterrekrutierung ist es nur folgerichtig, neue Mitarbeitende bei der Aufnahme der neuen Tätigkeit durch eine professionelle Einarbeitung zu begleiten. Eine hohe Fluktuation ist nicht nur teuer, sondern kann Auswirkungen auf den Rest der Belegschaft haben, da der neue Mitarbeiter in der Regel länger braucht, um die Qualität und Quantität des Vorgängers zu erreichen, was durch die Teammitglieder aufgefangen werden muss. Wenn man einen neuen Kollegen einarbeitet, sollte dies mit der Intention einer längerfristigen Zusammenarbeit geschehen. Damit unterstützt man u.a. die langjährig in einem Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Zudem sollte beachtet werden, dass gescheiterte Mitarbeiter sich negativ auf den Ruf der Organisation auswirken. Da die Anfangssituation, also die ersten Tage und Wochen, für einen unlängst eingestellten Mitarbeiter das Bild von seinem neuen Unternehmen grundlegend prägt, kann auf einen nachhaltigen Einfluss der Einarbeitung auf das Commitment geschlossen werden (vgl. Linde

2008, S. 171). Im zu erstellenden Fragebogen sollte dieser Punkt gesondert aufgeführt werden. Eine denkbare Erfassung der Integration könnte u.a. über eine Abfrage der eingesetzten Instrumente erfolgen.

#### 4.2.4. OPERATIONALISIERUNG DES KONSTRUKTES „INTENTIONALES LERNEN“

Nach diesem sehr umfangreichen Input zur Thematik der PE stellt sich die Frage, wie das Konstrukt PE operationalisiert werden könnte. Eine Suche nach bestehenden Instrumenten brachte keinen Erfolg, da eine Vielzahl von „Werkzeugen“ zur Erfassung von PE tendenziell eher an Personalverantwortliche von Organisationen gerichtet ist. Fragen wie „Haben Sie in ihrem Unternehmen einen Kreislauf der PE?“ oder „Haben Sie ein Konzept der PE?“ erscheinen zum Erfassen des Konstruktes PE zwar zunächst sinnvoll. Allerdings geht der Autor von der Annahme aus, dass viele Mitarbeiter diese und ähnliche Fragen nicht ohne weiteres beantworten können. Wie auch bei den bereits vorgestellten Skalen zum Commitment ist es für die vorliegende Untersuchung wichtig, die subjektiven Wahrnehmungen der Betroffenen zu erfassen. Dies ist umso entscheidender, als zwischen den Wahrnehmungen von Mitarbeitern und der Wahrnehmung von Verantwortlichen oftmals größere Diskrepanzen ausgemacht werden können.

Der dieser Arbeit zugrunde liegende PE-Begriff nach Becker versteht das Konstrukt PE als ein absichtsvolles, intentionales Handeln. Ein Fragebogen könnte sich an dem vorgestellten Maßnahmenkatalog mit intendierten Maßnahmen der PE orientieren. Aufgrund der theoretischen Fundierung von PE im aktuellen Kapitel erscheint es plausibel, die Integration neuer Mitarbeiter aufgrund der enormen Wichtigkeit für die spätere Bindung als eine gesonderte Skala zu erfassen. Als weitere Skala soll versucht werden, die PE-Maßnahmen des Mitarbeitergesprächs und der Fort-/Weiterbildung zu erfassen. Weitere Maßnahmen wie Coaching oder Stellvertretung sollen ebenso betrachtet werden. Die Wahl dieser Skalen ist selektiv, bezieht sich auf die Ergebnisse der Literaturrecherche und könnte auch in einer anderen Weise vorgenommen werden. Die neuen Skalen haben nicht den Anspruch, das Konstrukt PE vollständig zu erfassen. Auch muss angemerkt werden, dass es im Rahmen eines explorativen Vorgehens üblich ist, viele Items zu generieren, um bei der anschließenden Auswahl nach einer ersten Erhebung aus einem möglichst großen Pool selektieren zu können. Aufgrund der Fülle der in der vorliegenden Untersuchung zu betrachtenden Konstrukte wie z.B. dem Commitment oder den Skalen zu den lernförderlichen Aspekten der Arbeit erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, mit einer gewissen Sparsamkeit bei der Generierung neuer Items vorzugehen, um die Probanden nicht mit zu vielen Fragen zu überfrachten. Dies hätte mit Sicherheit eine hohe Abbruchquote beim Ausfüllen des Fragebogens zur Folge. Im Sinne eines für diesen Teil des Fragebogens explorativen Vorgehens werden im Folgenden die angedachten Skalen beschrieben und, quasi a priori, passende Items dazu überlegt (vgl. Frieling et al. 2006, S. 44ff). Im Rahmen der Vorstudie soll eine Erstberechnung der Gütekriterien erfolgen und geprüft werden, ob sich die angedachten Skalen faktorenanalytisch wie gewünscht darstellen lassen. Anschließend soll eine Überarbeitung des Instruments für die Hauptuntersuchung stattfinden.

Die neuen Skalen lassen sich wie folgt beschreiben:

Die Skala „**Integration neuer Mitarbeitender**“ soll der enormen Bedeutung der ersten Tage und Wochen bzw. der Einarbeitung in eine neue Arbeitsaufgabe Rechnung tragen. Wie beschrieben vollzieht sich die Integration neuer Mitarbeiter sowohl auf einer fachlichen als auch auf einer sozialen oder zwischenmenschlichen Ebene. Die fachliche Ebene meint, dass eine Integration an der Klarheit der Erwartungen (Zielvereinbarung) und an den zur Verfügung gestellten Informationen über den neuen Arbeitsplatz festzumachen ist. Dieser fachliche Part soll über Items wie „Mit meiner neuen Führungskraft habe ich konkrete Ziele für die Einarbeitung vereinbart“ oder „Für meine neue Arbeitsstelle lag eine Stellenbeschreibung vor“ erfragt werden. Der zweite wichtige Punkt, die zwischenmenschliche Ebene, soll über Items wie „An meinem ersten Arbeitstag wurde ich erwartet“ untersucht werden.

Die Skala „**Mitarbeitergespräch**“ hat das Ziel, beim Mitarbeiter zu erfragen, ob ein regelmäßiger institutionalisierter, im Sinne der Maßnahmen der PE absichtsvoller Austausch stattfindet. Ein Pausengespräch unter Kollegen soll demnach nicht als Mitarbeitergespräch gewertet werden, auch wenn hier sicherlich viele sinnvolle Informationen ausgetauscht werden können. Mit Aussagen wie „Für meine Arbeit werden Ziele vereinbart“ oder „Ich bin mir über mögliche weitere Karriereschritte bei meinem Arbeitgeber bewusst“ sollen Sachverhalte erfragt werden, die tendenziell einen eher formalen Charakter aufweisen. Mit „formalem Charakter“ ist beispielsweise der formale, in der Regel schriftliche Akt einer Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gemeint, die nicht in einem Pausengespräch getroffen wird. Der leitende Gedanke ist hier, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft die Selbst- und Fremdwahrnehmung schärft und der Mitarbeiter in einem gewissen Rahmen einschätzen kann, „wo er im Unternehmen steht“.

In der Skala „**Fort- und Weiterbildung**“ wird erfragt, ob ein Mitarbeiter in einem Unternehmen die Möglichkeit hat, sich fort- und weiterzubilden. Auch hier soll, im Sinne des gewählten PE-Begriffs, mit Aussagen wie „Ich habe einen auf mich 'zugeschnittenen' Weiterbildungsplan“ der absichtsvolle und institutionalisierte Rahmen von Fort- und Weiterbildung erfasst werden.

Die Skala „**Weitere Maßnahmen der PE**“ trägt dem beschriebenen Sparsamkeitsprinzip bei der Erstellung des Erhebungsinstruments Rechnung. Denkbar wäre es, für jede Maßnahme der PE wie Coaching, Jobwechsel oder Auslandseinsatz eine eigene Skala zu entwickeln und auf Brauchbarkeit zu testen. Allerdings würde dies, bezogen auf den gesamten Test, den Rahmen möglicher Items aufgrund der „gesetzten“ Skalen wie z.B. der Items zu Commitment deutlich übersteigen. Deshalb wird eine Skala entwickelt, die das Ziel hat, die wichtigsten PE-Maßnahmen nach der Intensität ihrer Durchführung zu betrachten. Mit Aussagen wie „Ab und zu übernehme ich stellvertretend die Aufgaben meines Chefs (z.B. Krankheits- oder Urlaubsvertretung)“ oder „Gelegentlich tausche ich den Arbeitsplatz mit einem Kollegen und übernehme dessen Aufgaben“ sollen die Möglichkeiten der Übernahme weiterführender Verantwortlichkeiten im Sinne geplanter PE-Maßnahmen erfragt werden. Im Rahmen des Pretests soll überprüft werden, ob sich die Items zu einem sinnvollen Faktor bündeln.

Den Skalen werden folgende Items zugeordnet:

Integration neuer Mitarbeiter	Mitarbeitergespräch	Fort- und Weiterbildung	Weitere Maßnahmen der Personalentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: An meinem ersten Arbeitstag wurde ich erwartet.</li> <li>Item 2: Für meine neue Arbeitsstelle lag eine Stellenbeschreibung vor.</li> <li>Item 3: Ich hatte das Gefühl, willkommen zu sein.</li> <li>Item 4: Mit meiner neuen Führungskraft habe ich konkrete Ziele für die Einarbeitung vereinbart.</li> <li>Item 5: Für die Phase der Einarbeitung wurde mir eine Person (Pate) zugeteilt, die meine Einarbeitung begleitet hat.</li> <li>Item 6: Alles in allem bewerte ich die Einarbeitung als sehr gut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Bei uns finden Mitarbeitergespräche statt (z.B. zwischen mir und meiner Führungskraft).</li> <li>Item 2: Für meine Arbeit werden Ziele vereinbart.</li> <li>Item 3: Ich bin mir über mögliche weitere Karriereschritte bei meinem Arbeitgeber bewusst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Ich habe die Möglichkeit, mich im Rahmen meiner Arbeit weiterzubilden.</li> <li>Item 2: Ich habe einen auf mich 'zugeschnittenen' Weiterbildungsplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Item 1: Lerntransfer: Nachdem ich in Fort-/ Weiterbildungen Neues gelernt habe, habe ich die Möglichkeit, diese Kenntnisse bei meiner Arbeit umzusetzen.</li> <li>Item 2: Coaching: Bei Problemen habe ich die Möglichkeit, mich an einen Berater zu wenden.</li> <li>Item 3: Stellvertretung: Ab und zu übernehme ich stellvertretend die Aufgaben meines Chefs (z.B. Krankheits- oder Urlaubsvertretung).</li> <li>Item 4: Jobwechsel: Gelegentlich tausche ich den Arbeitsplatz mit einem Kollegen und übernehme dessen Aufgaben.</li> <li>Item 5: Auslandseinsatz: So viele Monate war ich die letzten 5 Jahre für meinen Arbeitgeber im Ausland tätig: (bitte die ungefähre Anzahl der Monate angeben; falls Sie nicht im Ausland waren, bitte eine "0" einfügen)</li> </ul>

Abbildung 14: Operationalisierung von intentionalem Lernen (Personalentwicklung - eigene Entwicklung und Darstellung)

Wie beschrieben werden diese Items und Skalen im Rahmen des Pretests einer Prüfung unterzogen und danach für die Hauptuntersuchung modifiziert.

### 4.3. EXTENSIONALES LERNEN

Während das intentionale Lernen durch ein beabsichtigtes Handeln geprägt ist, steht im Zentrum des extensionalen Lernens das Bereitstellen von lernförderlichen Rahmenbedingungen, die das Lernen quasi als Nebenprodukt generieren. Im Folgenden wird zunächst gezeigt, welche Zusammenhänge im Rahmen des extensionalen Lernens zwischen Arbeit und Kompetenzentwicklung beschrieben werden können. Danach werden zwei Modelle skizziert, welche lernförderliche Rahmenbedingungen der Arbeit umschreiben.

#### 4.3.1. ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN LERNFÖRDERLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN DER ARBEIT UND KOMPETENZENTWICKLUNG

Zunächst soll der oben eingeführte Begriff des extensionalen Lernens aufgegriffen werden: Extensionales Lernen meint das Bereitstellen von Rahmenbedingungen, welche lernförderlich zu sein scheinen, aber keine Garantie dafür geben, dass Lernprozesse generiert werden. Der Arbeitsplatz von Mitarbeitenden stellt ein solches mögliches Lernsetting dar, welches lernförderlich oder auch lernhemmend auf Mitarbeitende wirken kann.

Um die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Lernen bzw. Kompetenzentwicklung zu verdeutlichen, soll der Kompetenzbegriff als das Ziel von Lernprozessen beschrieben werden. Unter Kompetenz wird die Handlungsfähigkeit einer Person verstanden, die es einem Individuum ermöglicht, bestimmte Aufgaben in einer bestimmten Situation durchzuführen (vgl. Pielorz 2009, S. 51f, vgl. Schiersmann 2007, S. 50ff). Dies spielt u.a. bei der täglichen Arbeit eine wichtige Rolle.



Wie aber erlangen Mitarbeiter benötigte und gewünschte Kompetenzen? Neben formalen und nonformalen Lernsettings, bei denen dem Lernenden i.d.R. bewusst ist, dass gelernt wird (vgl. Abschnitt 4.2), spielen bei der Entwicklung von Kompetenzen auch informelle Lernprozesse eine wichtige Rolle (vgl. Schiersmann 2007, S. 50ff). Das informelle Lernen wurde in Abschnitt 4.1.2 als ein nicht beabsichtigtes Lernen beschrieben, welches prinzipiell unabschließbar ist und das ganze Leben lang währt. Einen Teil dieses Lernens bildet der Arbeitsplatz eines Menschen (vgl. Alheit 2009, S. 10, vgl. Becker 2005, S. 5f, vgl. Bergmann 2000a, S. 22, vgl. Kübler 2009, S. 125). Informelles Lernen umfasst den Kompetenzerwerb durch Beobachtung, Ausprobieren, durch Gespräche und Diskussionen mit Kollegen, Lesen von Fachliteratur u.v.m. (vgl. Schiersmann 2007, S. 151ff).

Verschiedene Forschungen geben Hinweise darauf, dass informelle Lernprozesse wesentlich für den Kompetenzerwerb sind und rein traditionelle Lernsettings im Sinne formalen und nonformalen Lernens die benötigte Aktualität von Kompetenzen von Mitarbeitenden nicht garantieren können. So verdichten sich die Hinweise darauf, dass im Zuge des rasanten Wandels die Halbwertszeit von Wissen in den letzten Jahren ständig sinkt. Bereits 1998 gab der „Club of Rome“ diese Halbwertszeit für viele Berufe mit ca. 5 Jahren an, in der technischen Branche bei stark sinkender Tendenz mit 2 bis 3 Jahren (vgl. Bergmann 2000a, S. 12f). Dies erfordert von den Mitarbeitenden, ständig neue Kompetenzen zu erwerben und vorhandene zu aktualisieren. Im Sinne des beschriebenen Konstrukts „Extensionales Lernen“ können diese Erwerbsprozesse über die Bereitstellung von lernförderlichen Rahmenbedingungen gefördert bzw. im negativen Falle auch gehemmt werden.

Es stellt sich nun die Frage, welche Zusammenhänge zwischen der konkreten Ausgestaltung von Arbeitsplätzen der Mitarbeitenden und dem Kompetenzerwerb bestehen. Die Forschungen hierzu sind umfangreich. Bereits im Jahr 1776 stellte Adam Smith fest, dass längerfristige monotone und einfache Tätigkeiten, bei denen keine Gelegenheit zum Nachdenken besteht, Stumpfsinn und Einfältigkeit bei den Arbeitern zur Folge haben. Diese Annahme erscheint aktuell, da sie im Rahmen von verschiedenen Forschungen durch die Arbeits- und Organisationspsychologie bestätigt wurde (vgl. Bergmann 2000a, S. 26). So stellt Kohn ca. 200 Jahre später im Rahmen seiner Forschungen fest, dass einfache und geistig wenig anregende Arbeitsplätze, die wenig Handlungsspielraum bieten, zu einer Minderung der geistigen Beweglichkeit führen können (vgl. Kohn und Schooler 1969, vgl. Kohn und Schooler 1978, vgl. Kohn und Schooler 1982). Hinsichtlich des Alters der Mitarbeitenden konnte die Tendenz ermittelt werden, dass Mitarbeiter, deren Tätigkeitsniveaus bei der täglichen Arbeit als niedrig eingestuft wurden, bei verschiedenen kognitiven Testleistungen mit zunehmendem Alter immer schlechtere Ergebnisse erbrachten. Mitarbeitende mit hohem Tätigkeitsniveau wurden besser oder hielten das Niveau der Vorjahre. Der Einfluss der Schulbildung nimmt im Zeitverlauf ab, der des Tätigkeitsniveaus hingegen zu (vgl. Schleicher 1973). Eine weitere Tendenz besteht darin, dass eine zunehmende Aufgabenvielfalt in einem positiven Zusammenhang zum Selbstwert und dem Gefühl steht, kompetent zu sein (vgl. Benninghaus 1987).

Im Rahmen neuer Forschungen wurden weitere Lernförderlichkeitsdimensionen identifiziert. Demnach spielen beim Kompetenzerwerb u.a. die Art und Weise der Kooperation, zeitliche Komponenten, die zur Verfügung stehenden Informationen, das gegebene Feedback, die Komplexität der Arbeitsaufgabe und

vieles mehr in einem positiven Zusammenhang mit dem Erwerb von Kompetenzen (vgl. Frieling et al. 2006, S. 44ff). So benötigen Mitarbeitende beispielsweise ausreichend Zeit, um sich mit Kollegen über Arbeitsprozesse auszutauschen, was als eine Voraussetzung für die Generierung von Kompetenzen gesehen werden kann. Ist diese Zeit aufgrund von Zeitdruck nicht vorhanden, stellt dies eine tendenziell eher schlechte Voraussetzung für den Zuwachs von Kompetenzen dar. Viele der aufgeführten lernförderlichen Faktoren können unmittelbar durch das Unternehmen und durch die verantwortlichen Führungskräfte beeinflusst werden.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass neben bewussten, i.d.R. formalen oder nonformalen Lernprozessen das informelle Lernen einen wichtigen Baustein zum Kompetenzerwerb bildet und dass der Arbeitsplatz, an dem die Menschen viel Zeit verbringen, unter gewissen Voraussetzungen ein geeigneter Ort sein kann, um die eigenen Kompetenzen zu aktualisieren und ggf. zu erweitern. Im Sinne des extensionalen Lernens wurde anhand von Forschungsergebnissen gezeigt, dass diese oftmals unbewusste Art des Lernens über die Bereitstellung von lernförderlichen Rahmenbedingungen forciert werden kann. Neben dem unmittelbaren Arbeitsplatz, also dem Lernen über den direkten Kontext der Arbeit, können diese lernförderlichen Bedingungen auch über die Strukturen der Organisation bereitgestellt werden. Diese beiden Differenzierungen von extensionalem Lernen sollen in den nächsten beiden Abschnitten vorgestellt und operationalisiert werden.

#### 4.3.2. EXTENSIONALES LERNEN IN ORGANISATIONEN ÜBER DEN KONTEXT DER ARBEIT

Im folgenden Abschnitt soll ein Instrument zur Erfassung von lernrelevanten Merkmalen einer Arbeitsaufgabe vorgestellt werden, das im weiteren Verlauf der Untersuchung Anwendung finden wird. Dabei wird zunächst auf die Historie des Instruments und seine Entwicklung eingegangen. Anschließend werden Gütekriterien, die Skalen und die Items vorgestellt. Dabei wird sowohl in dem vorliegenden als auch im folgenden Abschnitt 4.3.3 auf Forschungsergebnisse zu den als lernrelevant angesehenen Dimensionen eingegangen. Eine zusammenfassende Darstellung zu den Forschungsergebnissen ist in Anhang 9 enthalten. Hier findet sich eine Zusammenstellung des Forschungsstandes mit den genannten Studien und weiterführenden Literaturangaben.

##### FRAGEBOGEN FLMA: HISTORIE UND GÜTEKRITERIEN

Der erste Fragebogen mit lernförderlichen Dimensionen, auf den im Rahmen der vorliegenden Arbeit zurückgegriffen werden soll, heißt FLMA (Fragebogen zu lernrelevanten Merkmalen einer Arbeitsaufgabe, (vgl. Uhlemann und Wardanjan 1997) und wurde von Uhlemann und Wardanjan im Jahr 1997 entwickelt (vgl. Uhlemann und Wardanjan 1997). 1999 erfolgte von Richter und Wardanjan eine Neuentwicklung des Tests (vgl. Richter 2000, S. 69). Ziel der Überarbeitung war es, einen Fragebogen zu entwickeln, der Mitarbeiter zu den subjektiv wahrgenommenen Merkmalen ihrer Arbeitssituation befragt. Die Items wurden aus verschiedenen Instrumenten zur Analyse von Arbeit entnommen. Berücksichtigt wurden z.B. das Tätigkeitsbewertungssystem TBS/TBS-GA von Hacker, Fritsche, Richter und Iwanowa von 1995 oder

der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse KFZA von Prümper, Hartmannsgruber und Frese aus dem Jahr 1995 (vgl. Richter 2000, S. 69). Das Ziel bestand darin, lernrelevante Merkmale der Arbeitsaufgabe auf Grundlage der subjektiven Wahrnehmung des Stelleninhabers zu erfassen. Das Instrument besteht aus 3 Skalen, die mit „Tätigkeitsspielraum“, „Anforderungsgehalt der Arbeit“ und „Transparenz und Rückmeldung“ betitelt wurden. Die Grundannahme lautet, dass eine hohe Ausprägung bei den Merkmalen Tätigkeitsspielraum, der Anforderungsgehalt der Arbeit sowie die Transparenz und Rückmeldung sich positiv auf die Motivation auswirken. Weiter wird angenommen, dass dies wiederum positive Effekte beim selbstgesteuerten Wissens- und Kompetenzerwerb erzeugt (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 138).

Das Anfangsinstrument enthielt 47 Items. Diese wurden in einem Pretest eingesetzt. Nach Auswertung der Daten erfolgte die eigentliche Skalenbildung mit 24 Items. Zunächst ergab sich aufgrund einer Faktorenanalyse eine Struktur mit 4 Faktoren. Im Rahmen von weiteren Untersuchungen verminderte sich diese Struktur auf die drei Faktoren „Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit“, „Anforderungsvielfalt“ und „Transparenz“ (vgl. Richter 2000, S. 70). In Bezug auf die zugrunde liegenden Gütekriterien des Tests konnten nur sehr lückenhafte Hinweise gefunden werden. Richter erwähnt lediglich einen sehr guten Testwert des Cronbach-Alpha-Wertes von .90 (vgl. Richter 2000, S. 89).

Die einzelnen Skalen des Instruments können wie folgt beschrieben werden:

### SKALA TÄTIGKEITSSPIELRAUM

Die Skala „Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit“ betrifft Angaben darüber, inwiefern ein Mitarbeiter sein Arbeitstempo, die Reihenfolge von Tätigkeiten oder die Möglichkeit, sich neue Aufgaben zu suchen etc., beeinflussen kann. Dies impliziert ein hohes Maß an Vollständigkeit, d.h. ein Mitarbeiter mit einem hohen Tätigkeitsspielraum führt nicht nur Anweisungen aus, sondern plant, organisiert und kontrolliert seine Arbeit tendenziell eher selbst (vgl. Richter 2000, S. 70). Im Rahmen eines hohen Tätigkeitsspielraums haben Mitarbeiter nicht nur umfangreiche, sondern meist auch vernetzte Aufgaben und Probleme zu bewältigen, die nicht immer durchschaubar sind, sich dynamisch entwickeln und oftmals zieloffen sind. Zudem kann für diese Aufgaben und Probleme in der Regel auf eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden (vgl. Frieling et al. 2006, S. 57ff).

Es gibt verschiedene Untersuchungen, die sich die Konstrukte Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit einer Aufgabe als Thema gesetzt haben. Dabei wurde öfter über einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenvielfalt und Selbstwertgefühl sowie dem Gefühl der Beschäftigten, kompetent zu sein, berichtet. Ebenfalls schneiden Mitarbeiter, die bei ihren alltäglichen Arbeiten mit niedrigen Tätigkeitsniveaus zu tun haben, bei verschiedenen Tests deutlich schlechter ab im Vergleich zu Mitarbeitern mit umfangreichen Tätigkeitsniveaus (vgl. Benninghaus 1987, vgl. Schleicher 1973).

Diese auszugsweise dargestellten Befunde lassen auf einen Zusammenhang zwischen dem Konstrukt Tätigkeitsspielraum und der Lernförderlichkeit von Arbeitsaufgaben schließen. Die zugrunde liegende Skala setzt sich aus 12 Items zusammen, die in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt sind.

Tätigkeitsspielraum
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Item 1: Ich kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte in meiner Tätigkeit selbst bestimmen.</li> <li>•Item 2: Bei meiner Arbeit muss ich planen, was ich tun muss und wann.</li> <li>•Item 3: Ich kann mein Arbeitstempo selbst bestimmen.</li> <li>•Item 4: In meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, mir selbst immer wieder neue Aufgaben zu suchen.</li> <li>•Item 5: An meinem Arbeitsplatz habe ich die Möglichkeit, an der Erarbeitung neuer Lösungen teilzunehmen.</li> <li>•Item 6: Ich kann beeinflussen, welche Arbeit mir zugeteilt wird.</li> <li>•Item 7: Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, koordiniere und überprüfe sie auch selbst.</li> <li>•Item 8: Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen.</li> <li>•Item 9: Wenn mir bei der Arbeit Fehler unterlaufen, habe ich die Möglichkeit, diese zu beheben.</li> <li>•Item 10: Ich sehe, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.</li> <li>•Item 11: Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Organisation bin ich ausreichend informiert.</li> <li>•Item 12: Ich sehe selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.</li> </ul>

Abbildung 15: Operationalisierung FLMA – Skala Tätigkeitsspielraum (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139)

### SKALA ANFORDERUNGSVIELFALT

Die Skala „Anforderungsvielfalt der Arbeit“ versucht zu ermitteln, inwiefern der jeweilige Mitarbeiter vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt, um seine Arbeit zu verrichten (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 138). Eine hohe Ausprägung der Skala impliziert, dass ein Mitarbeiter vielseitige Kompetenzen benötigt, um seine Arbeit durchführen zu können. Ebenso lässt eine hohe Ausprägung auf mannigfaltige und wechselnde Aufgaben schließen (vgl. Richter 2000, S. 70). Das Konstrukt der Variabilität, das Frieling in einer Untersuchung prägte, kann nach Ansicht des Autors in einem engen Zusammenhang mit dem Anforderungsgehalt gesehen werden. Variabilität ergänzt die Vielfalt der benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Arbeitsaufgabe mit der Möglichkeit, Tätigkeitswechsel im Rahmen der Arbeit durchzuführen (vgl. Frieling et al. 2006, S. 54ff).

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter, die angaben, eine Arbeit mit einem hohen Anforderungsgehalt zu haben, ebenso hohe Werte bei der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Auch lässt eine hohe Aufgabenvielfalt positive Rückschlüsse auf den Selbstwert und das Kompetenzgefühl der Mitarbeitenden zu (vgl. Benninghaus 1987, vgl. Iwanowa und Hacker 1984).

Die zugrunde liegende Skala setzt sich aus 7 Items zusammen:

Anforderungsgehalt der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Item 1: Meine Arbeit erfordert von mir vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten.</li> <li>•Item 2: Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben zu erledigen.</li> <li>•Item 3: Ich habe bei meiner Arbeit viele selbstständige Entscheidungen zu treffen.</li> <li>•Item 4: Zur Erfüllung meiner Arbeitsaufgabe habe ich gemeinsam mit meinen Kollegen solche Probleme zu lösen, bei denen die Beteiligten unterschiedliche Standpunkte vertreten.</li> <li>•Item 5: Ich kann bei der Arbeit immer wieder Neues dazulernen.</li> <li>•Item 6: Was ich bei dieser Arbeit gelernt habe, kann ich immer wieder gebrauchen.</li> <li>•Item 7: Bei meiner Arbeit habe ich Risikoentscheidungen zu treffen, wobei die Folgen für mich unsicher sind.</li> </ul>

Abbildung 16: Operationalisierung FLMA – Skala Anforderungsgehalt der Arbeit (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139)

## SKALA TRANSPARENZ UND RÜCKMELDUNG

Die Skala „Transparenz und Rückmeldung“ befragt die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Wahrnehmung, ob die Abläufe und Zusammenhänge bei der Arbeit transparent und bekannt sind. Des Weiteren wird darin betrachtet, inwiefern die Beschäftigten eine Rückmeldung zur Qualität ihrer Arbeit erhalten (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 138). Frieling verwendet den Begriff „Feedback“ für die Rückmeldung über Verhalten und Leistungen. Er versteht diese Informationsrückkoppelungen als Basis für die Überprüfung von Handlungen und Zielen. Er fügt an, dass Informationsflüsse generell einen relevanten Aspekt von Lernförderlichkeit darstellen, da Menschen Informationen benötigen, um Veränderungen von Handlungsweisen und Gewohnheiten einleiten zu können (vgl. Frieling et al. 2006, S. 63ff).

Eine hohe Ausprägung des Faktors Transparenz bedeutet tendenziell, dass der Arbeitsprozess vom Mitarbeiter durchschaut wird und ihm genügend Informationen für die Durchführung seiner Arbeit zur Verfügung stehen (vgl. Richter 2000, S. 70). Wie bei verschiedenen Untersuchungen ermittelt, weisen Mitarbeiter, die über ausreichend Informationen im Arbeitsprozess verfügen, eine höhere Kompetenzerwartung und einen höheren Selbstwert auf im Vergleich zu Kollegen, die in einem geringeren Maße am Informationsfluss beteiligt sind. Auch wird die Informationsredundanz und Autonomie während der Arbeit als Voraussetzung für die Generierung und Förderung kreativer Prozesse beschrieben (vgl. Bergmann 2000b, vgl. Nonaka 1994, vgl. Nonaka und Takeuchi 1995, vgl. Nonaka und Takeuchi 1997).

Der Skala liegen folgende Items zugrunde:

Transparenz und Rückmeldung
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Item 1: Andere (Führungskräfte, KollegInnen etc.) sagen mir, ob sie mit meiner Arbeit zufrieden sind.</li> <li>•Item 2: Ich weiß, wie die Arbeit in meiner Abteilung (Organisationseinheit) abläuft.</li> <li>•Item 3: Meine Arbeit erfordert eine enge Zusammenarbeit mit meinen Kollegen.</li> <li>•Item 4: Ich weiß darüber Bescheid, was die anderen Arbeitskollegen meiner Abteilung tun.</li> <li>•Item 5: Ich bin auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen der Organisation getan wird.</li> </ul>

Abbildung 17: Operationalisierung FLMA – Skala Transparenz und Rückmeldung (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139)

Analog zu den bereits in Abschnitt 3.2.4 vorgestellten Skalen zur Erfassung des Commitments werden die vorgestellten Skalen und Items zunächst wie dargestellt in den Pretest einfließen und einer Prüfung unterzogen. Unter Berücksichtigung der im Pretest ermittelten Gütekriterien soll das Instrument dann ggf. überarbeitet werden und in modifizierter Form in die Hauptuntersuchung einfließen.

### 4.3.3. EXTENSIONALES LERNEN ÜBER DIE STRUKTUREN DER ORGANISATION

Im nachstehenden Abschnitt sollen die Skalen und Items zur Erfassung von lernförderlichen Merkmalen der Unternehmensorganisation vorgestellt werden. Dabei wird Bezug genommen auf den Abschnitt 4.3.1, in dem verschiedene Einflüsse zur kompetenzförderlichen Gestaltung von Organisationen dargelegt wurden. Einige der skizzierten Gestaltungsmerkmale werden im *Fragebogen zum Lernen in der Arbeit* (LIDA) als eigenständige Skalen übernommen.

## FRAGEBOGEN LIDA: HISTORIE UND GÜTEKRITERIEN

Der Fragebogen LIDA wurde 1996 von Uhlemann entwickelt und im Laufe der Jahre überarbeitet (vgl. Uhlemann 1996). Die hierbei leitende Grundidee bestand darin, die Lernförderung der Organisation zu betrachten (vgl. Richter 2000, S. 72). Richter legt dar, dass sich der *Fragebogen zum Lernen in der Arbeit* (LIDA) zur Beschreibung kompetenzförderlicher Merkmale der Unternehmensorganisation und der erlebten Unternehmenskultur eignet. Der Fragebogen beinhaltet 4 Skalen mit jeweils 4 Items (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148). Diese 4 Skalen betreffen Partizipation, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung von Selbständigkeit und sozialem Klima sowie die zeitlichen Bedingungen der Arbeit.

Es konnten nur unzureichende Angaben zu Gütekriterien aus älteren Untersuchungen für das Instrument gefunden werden. Die interne Konsistenz des Tests wird von Richter als akzeptabel bis gut bezeichnet. Die Skala Partizipation erreichte in einer Testphase mit .85 einen guten Wert, die anderen drei Skalen wiesen tendenziell niedrigere Werte auf (zeitliche Bedingungen der Arbeit: Cronbachs  $\alpha = .60$ , Entwicklungsmöglichkeiten: Cronbachs  $\alpha = .62$  und Anerkennung von Selbständigkeit und sozialem Klima: Cronbachs  $\alpha = .62$ , vgl. Richter 2000, S. 90).

Tendenziell sind Werte unter .7 für den Cronbachs  $\alpha$  nach Ansicht des Autors nicht mehr akzeptabel. Für die vorliegende Arbeit wird im weiteren Verlauf ein Grenzwert von .7 als unterste Grenze des Cronbachs  $\alpha$  festgelegt, wobei höhere Werte ab .8 angestrebt werden sollten (im Vorgriff: vgl. Abschnitt 6.3). Die nachstehenden Skalen werden im Instrument mit folgenden Items berücksichtigt:

### SKALA PARTIZIPATION / MITSPRACHERECHT

Die Skala „Partizipation / Mitspracherecht“ fragt, inwiefern Mitarbeiter an Prozessen teilhaben können und ob für sie die Möglichkeit besteht, bei Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen mitzusprechen. Eine hohe Ausprägung bei dieser Skala bedeutet, dass ein Mitarbeiter in einem hohen Maße in betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden ist (vgl. Richter 2000, S. 73; Frieling et al. 2006, S. 51ff).

Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter Entscheidungen in einem größeren Rahmen akzeptieren, wenn sie vorher am Entscheidungsprozess beteiligt waren. Auch gibt es Hinweise darauf, dass partizipative Arbeitsformen lernförderlich erschienen, vor allem im direkten Vergleich mit Arbeitsformen ohne Mitsprachemöglichkeiten (vgl. Rosenstiel 1987, vgl. Frei et al. 1984).

Der Skala liegen die folgenden Items zugrunde:

Partizipation / Mitspracherecht
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Item 1: Bei Veränderungen werden die Mitarbeiter befragt.</li> <li>• Item 2: Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen der Organisation einbezogen.</li> <li>• Item 3: Bei Zielsetzungen der Organisation können die Mitarbeiter mitreden.</li> <li>• Item 4: Die Führungskräfte berücksichtigen neue Ideen der Mitarbeiter.</li> </ul>

Abbildung 18: Operationalisierung LIDA – Skala Partizipation / Mitspracherecht (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148)

## SKALA ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Die Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ versucht zu ermitteln, inwiefern Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich mithilfe die Arbeit persönlich weiterzuentwickeln (vgl. Richter 2000, S. 74).

Explizite Forschungsergebnisse zu Entwicklungsmöglichkeiten wurden nicht gefunden. Es gibt Hinweise darauf, dass verschiedene Faktoren wie Kontrolle und Verantwortung, die nach Meinung des Autors neben weiteren Faktoren förderlich für die persönliche Entwicklung sein könnten, in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit stehen (vgl. Iwanowa und Hacker 1984).

Der Skala liegen folgende Items zugrunde:

Entwicklungsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"><li>•Item 1: Bei uns gibt es gute Weiterbildungsmöglichkeiten.</li><li>•Item 2: Bei der Arbeit gemachte Fehler werden bei uns als Chance zum Lernen gesehen.</li><li>•Item 3: Verbesserungsvorschläge zählen sich bei uns aus.</li><li>•Item 4: Bei uns gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten.</li></ul>

Abbildung 19: Operationalisierung LIDA – Skala Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148)

## SKALA ANERKENNUNG VON SELBSTSTÄNDIGKEIT UND SOZIALEM KLIMA

Die Skala „Anerkennung von Selbstständigkeit und sozialem Klima“ fragt nach den Beziehungen zwischen den Kollegen und danach, inwiefern selbstständiges Handeln innerhalb der Organisation anerkannt wird (vgl. Richter 2000, S. 73).

Verschiedene Forschungsergebnisse zeigen, dass geistig wenig anregende Tätigkeiten mit einem geringen Handlungsspielraum für die kognitive Entwicklung auch nur wenig förderlich zu sein scheinen. Des Weiteren scheint selbstständiges Handeln in einem positiven Zusammenhang mit der Ausbildung intrinsischer Motivation zu stehen. Auch gaben Mitarbeiter, bei denen die Anerkennung von Selbstständigkeit stark ausgeprägt war, höhere Werte beim Selbstkonzept an (vgl. Kohn und Schooler 1969, vgl. Kohn und Schooler 1978, vgl. Kohn und Schooler 1982, vgl. Deci 1992, vgl. Bergmann 2000b, vgl. Iwanowa und Hacker 1984).

Der Skala liegen folgende Items zugrunde:

Anerkennung von Selbstständigkeit und sozialem Klima
<ul style="list-style-type: none"><li>•Item 1: Die Beziehungen zwischen den Kollegen / Mitarbeitern sind in Ordnung.</li><li>•Item 2: Selbstständiges Handeln wird bei uns geschätzt.</li><li>•Item 3: Die Führungskräfte haben Vertrauen in die Mitarbeiter.</li><li>•Item 4: Die Mitarbeiter haben bei uns Verantwortung.</li></ul>

Abbildung 20: Operationalisierung LIDA – Skala Anerkennung von Selbstständigkeit und sozialem Klima (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148)

## SKALA ZEITLICHE BEDINGUNGEN DER ARBEIT

Die Skala „Zeitliche Bedingungen der Arbeit“ umfasst die zeitlichen Freiräume und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Pausen- und Arbeitszeitregelungen (vgl. Richter 2000, S. 73).

Um Lernprozesse im Arbeitsgeschehen anzuregen, scheint es wichtig zu sein, dies unter einer gewissen zeitlichen Legitimation durchführen zu können, d.h. ohne genügend Zeit für den Austausch mit Kollegen erscheint es kaum möglich, umfangreiche Lernprozesse anzuregen. Viele psychosomatische Krankheiten werden auf den Stressor Zeitdruck zurückgeführt (vgl. Kohn und Schooler 1969, vgl. Kohn und Schooler 1978, vgl. Kohn und Schooler 1982).

Der Skala liegen folgende Items zugrunde:

### Zeitliche Bedingungen der Arbeit

- Item 1: Während der Arbeit habe ich meist genügend Zeit, um mich mit Kollegen / Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen.
- Item 2: Ich habe großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung.
- Item 3: Ich kann im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege.
- Item 4: Meist habe ich Zeit, mir während der Arbeitszeit neue Dinge für meine Arbeit anzueignen.

Abbildung 21: Operationalisierung LIDA – Skala zeitliche Bedingungen der Arbeit (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148)

## 4.4. ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel dieses Kapitels bestand darin, die wichtigsten Gedanken hinsichtlich des Themas „lernförderliche Aspekte der Arbeit“ zu formulieren und das Konstrukt zu operationalisieren. Im Anschluss an die Überlegungen 1 bis 7 aus den Kapiteln 2 und 3 soll im folgenden Abschnitt eine Zusammenfassung des Kapitels 4 erfolgen:

- ▲ 8: Lernen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit verstanden als jegliche Form der Aufnahme von Wissen, welche auch außerhalb von Bildungseinrichtungen stattfinden kann. Lernprozesse in Organisationen sind nicht ausschließlich an formale Kontexte wie Trainings- und Weiterbildungen gebunden, sondern können auch in Zusammenhang mit der Arbeit erfolgen, also im direkten Nutzungskontext.

Wie im laufenden Kapitel herausgearbeitet wurde, vollziehen sich Lernprozesse in Organisationen nicht nur in Trainings und Weiterbildungen (d.h. in non-formalen Kontexten). Auf Basis der Annahme, dass der Erfahrungszuwachs eine gute Grundlage für die Generierung von Lernprozessen darstellen kann, ist davon auszugehen, dass zahlreiche Lernprozesse im Anwendungskontext geschehen. Eine Vielzahl von Mitarbeitern verbindet mit Entwicklungsprozessen, die sich aus einem Anwendungskontext heraus ergeben, nicht in erster Linie ein klassisches Lernen.<sup>14</sup> Angelehnt an die Formen der Erziehung nach Trembl

<sup>14</sup> Diesem Gedanken folgend ist Lernen in einem klassischen Sinne i.d.R. formalen Kontexten vorbehalten.



wurde für den weiteren Verlauf der Arbeit festgelegt, dass die lernförderlichen Aspekte der Arbeit zu differenzieren sind in eine absichtsvolle oder auch bewusste intentionale Komponente und in eine Komponente, in der Lernen in der Regel – meist im direkten Kontext der Arbeit – nicht bewusst oder absichtsvoll geschieht (extensionales Lernen).

- ▲ 9: Intentionales Lernen beinhaltet bewusste Lernprozesse und kann mit dem Begriff der PE umschrieben werden.

PE wurde bestimmt als Bündel systematisch geplanter, durchgeführter und evaluierter Maßnahmen, die im Grundsatz alle Mitarbeiter gleichermaßen betreffen und auf eine Verbesserung der vorhandenen Fähigkeiten abzielen. Zwar können PE-Maßnahmen auch durchaus unbewusst ablaufen. Für die vorliegende Arbeit wurde jedoch ein PE-Begriff nach Becker zugrunde gelegt, der darauf abzielt, dass PE-Maßnahmen zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Es ist kaum denkbar, dass die Mitarbeitenden Maßnahmen wie z.B. Trainings durchlaufen, ohne ein Bewusstsein dessen zu haben, dass man gerade Lernprozesse durchläuft. Diesem Gedanken folgend wurden mit den Skalen „Integration neuer Mitarbeitender“, „Mitarbeitergespräch“, „Fort- und Weiterbildung“ und „Sonstige Maßnahmen“ vier Skalen des intentionalen Lernens generiert, die im weiteren Verlauf der Arbeit zunächst getestet werden sollen.

- ▲ 10: Extensionales Lernen beinhaltet aus Sicht des Mitarbeiters tendenziell eher unbewusste Lernprozesse, welche über das Bereitstellen von lernförderlichen Rahmenbedingungen generiert werden sollen.

Während das intentionale Lernen mit voller Absicht geschieht, steht beim extensionalen Lernen das Bereitstellen von lernförderlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund, bei denen Lernen quasi als Nebenprodukt generiert werden soll. Es wurde eine Differenzierung des extensionalen Lernens in ein Lernen im direkten Arbeitskontext und ein Lernen über die Strukturen der Organisation vorgenommen. Für beide Konstrukte konnten insgesamt sieben passende Skalen recherchiert werden, welche in den folgenden Abschnitten angewendet werden.

## 5. HYPOTHESEN

### INHALTSVERZEICHNIS

5.1. GRUNDLAGEN DER HYPOTHESENBUILDUNG.....	78
5.2. RAHMENBEDINGUNGEN DER VORLIEGENDEN FORSCHUNGSARBEIT FÜR DIE GENERIERUNG VON HYPOTHESEN .....	78
5.3. GENERIERUNG VON HYPOTHESEN FÜR DIE HAUPTUNTERSUCHUNG .....	80
5.4. ZUSAMMENFASSUNG.....	85

Das Ziel des folgenden Abschnitts ist es, auf der Grundlage der bisher durchgeführten Recherche Hypothesen abzuleiten. Es wird gezeigt, was unter einer Hypothese verstanden werden soll. Danach werden die konkreten Bedingungen bzw. Voraussetzungen der Bildung von Hypothesen vor dem Hintergrund der vorliegenden Forschungsarbeit dargestellt. Schließlich werden Hypothesen über Zusammenhänge zwischen den Korrelaten und den drei Dimensionen von Commitment für die Hauptuntersuchung formuliert.

#### 5.1. GRUNDLAGEN DER HYPOTHESENBUILDUNG

Eine Hypothese stellt eine Vermutung über einen Sachverhalt an. Sie unterstellt einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen, ist prinzipiell widerlegbar, beansprucht eine gewisse Allgemeingültigkeit und ist theoretisch begründet. Zudem muss sie der empirischen Beobachtung zugänglich sein (vgl. Raithel 2008, S. 14, vgl. Eid et al. 2011, S. 8). Es können verschiedene Arten von Hypothesen unterschieden werden. So grenzen Bühner und Ziegler Unterschieds- und Zusammenhangshypothesen voneinander ab. Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden allerdings nur Zusammenhangshypothesen betrachtet (vgl. Bühner und Ziegler 2009, S. 143f).

In der vorliegenden Untersuchung werden Zusammenhänge zwischen den Skalen zu den lernförderlichen Aspekten der Arbeit in Organisationen in Bezug auf die drei Dimensionen von Commitment unterstellt. Im folgenden Abschnitt werden die für die Forschungsarbeit immanenten Bedingungen zur Formulierung von Hypothesen beschrieben.

#### 5.2. RAHMENBEDINGUNGEN DER VORLIEGENDEN FORSCHUNGSARBEIT FÜR DIE GENERIERUNG VON HYPOTHESEN

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde der Forschungsstand zu Commitment aufgezeigt (vgl. Abschnitt 3.5). Auszugsweise sollen an dieser Stelle die Studien von Cooper-Hakim 2005, Meyer 2002 und Shore 1993 rekapituliert werden (vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Shore und Wayne 1993). In diesen Studien wurden die Zusammenhänge der drei Dimensionen von Commitment mit Konstrukten wie Arbeitszufriedenheit, Involvement und Altruismus untersucht. Betrachtet man die

Ergebnisse der drei exemplarisch ausgewählten Studien, so lässt sich feststellen, dass die jeweils stärksten Zusammenhänge der Konstrukte mit dem affektiven Commitment ermittelt wurden. Die Zusammenhänge mit dem normativen Commitment sind vorhanden, fielen aber deutlich geringer aus. Zusammenhänge zum kalkulatorischen Commitment sind entweder kaum vorhanden oder drücken sich in negativen Korrelationen aus. Die erwähnten Skalen der Vergleichsstudien, z.B. zu Altruismus oder zur Arbeitszufriedenheit, lassen sich nicht direkt mit den im laufenden Forschungsprozess angedachten Korrelaten des OC (Lernmöglichkeiten) vergleichen. Dennoch werden in den Ergebnissen der Vergleichsstudien übertragbare Hinweise für die vorliegende Untersuchung gesehen.

Die Überlegungen des Verfassers sind von dem Gedanken geleitet, dass Menschen, die tendenziell ausgeprägt affektiv, also überwiegend auf Emotionen basierend an eine Organisation gebunden sind, eher zu Handlungsweisen neigen, die für die Organisation und die Kollegen positiv einzustufen sind. Hierzu gehören z.B. altruistische Handlungsweisen. Dies ist im Vergleich zu solchen Kollegen zu sehen, die überwiegend kalkulatorisch gebunden sind und nur in einer bestimmten Organisation arbeiten, weil sie dies müssen. Ähnlich sieht der Autor diesen Sachverhalt hinsichtlich der in der vorliegenden Arbeit erhobenen Skalen zu den lernförderlichen Aspekten der Arbeit in Organisationen: Mitarbeiter, die aus einer tiefen inneren Überzeugung affektiv, mit teilweise großen Emotionen an eine Organisation gebunden sind und in Bezug auf ihren Arbeitgeber die besten Absichten verfolgen, werden – so die Annahme – eher an ausgeprägten Tätigkeitsspielräumen oder an Mitspracherecht interessiert sein als Beschäftigte, die nur zur Arbeit gehen, weil sie dies müssen und als kalkulatorisch gebunden eingestuft werden können. Eine Übertragung auf die zu erhebenden Korrelate zu Lernen ist nach Ansicht des Autors in weiten Teilen denkbar. Tendenziell könnte daraus abgeleitet werden, dass im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen von Commitment und den erhobenen Skalen zu den lernförderlichen Aspekten der Arbeit in Organisationen in unterschiedlicher Intensität postuliert werden können. In ausgeprägter Form werden diese vermutlich im Zusammenhang mit dem affektiven OC auftreten.

## FAZIT

Die aufgezeigten Überlegungen lassen den Schluss zu, dass Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen von OC und den erhobenen Korrelaten als sehr wahrscheinlich angenommen werden können. Tendenziell werden starke Zusammenhänge mit dem affektiven OC postuliert. Zudem lassen die aufgezeigten Befunde den Schluss zu, dass die Zusammenhänge des Konstrukts normatives OC mit den Korrelaten geringer ausfallen, aber vorhanden sind. Als letzte Schlussfolgerung wird postuliert, dass die Zusammenhänge zum kalkulatorischen OC sehr gering ausfallen werden oder nicht vorhanden sind. Die Vergleichsstudien liefern nützliche Hinweise auf mögliche Zusammenhänge der Commitment-Dimensionen zu den Korrelaten. Im Folgenden sollen basierend auf diesen Annahmen die Hypothesen für die Hauptuntersuchung gebildet werden.

## 5.3. GENERIERUNG VON HYPOTHESEN FÜR DIE HAUPTUNTERSUCHUNG

Im folgenden Abschnitt sollen Annahmen generiert werden, die im Rahmen der Hauptuntersuchung überprüft werden sollen. Zur besseren Übersicht werden vorab in Abbildung 22 die drei Dimensionen von Commitment sowie die Korrelate dargestellt.

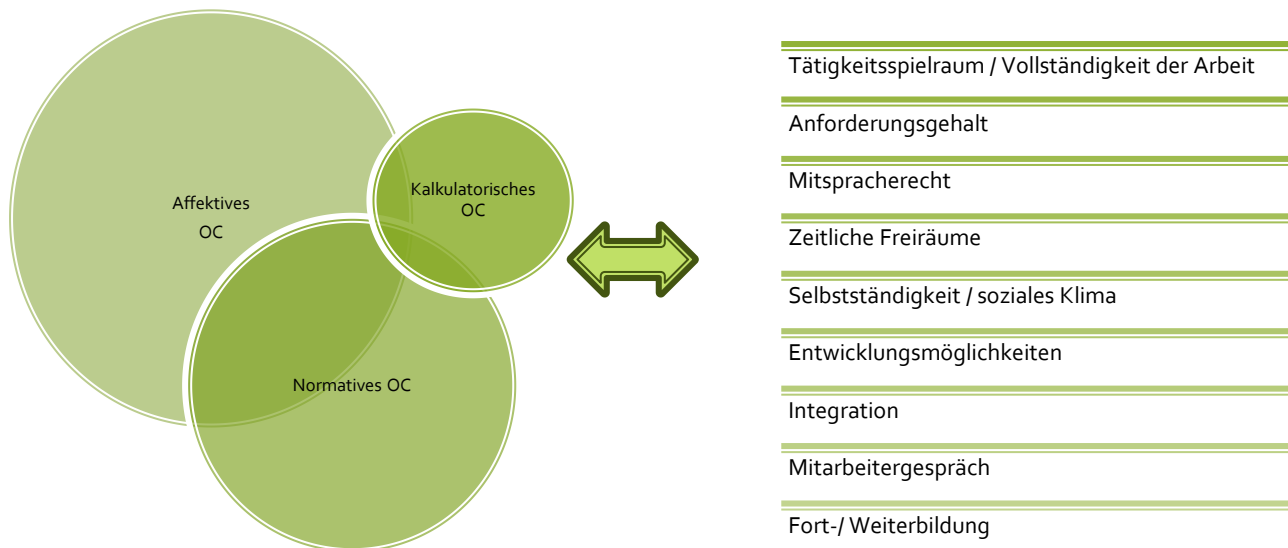


Abbildung 22: Generierung von Hypothesen - Übersicht der Dimensionen zu OC und den zugrunde liegenden Korrelaten (eigene Darstellung)

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse werden die folgenden Hypothesen angenommen:<sup>15</sup>

### HYPOTHESE 1:

Die erste Hypothese bezieht sich auf die Skala „**Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit**“ der Arbeit. Diese Skala beschreibt, inwiefern Mitarbeiter ihr Arbeitstempo, die Reihenfolge der Tätigkeiten, die Möglichkeit, sich neue Aufgaben zu suchen etc., selbst bestimmen können. Betrachtet wird auch der Grad der Vollständigkeit oder auch Ganzheitlichkeit der Arbeit, also ob ein Mitarbeiter seine Arbeit selbst planen, organisieren, ausführen und kontrollieren kann. Je mehr diese Faktoren zutreffen, desto größer ist der Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters.

Verschiedene Studien, die gewisse Analogien zu den Konstrukten Tätigkeitsspielraum und Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe zulassen, legen nahe, dass eine hohe Verantwortung und interessante Aufgaben mit Perspektiven bindungsförderlich, monotone Aufgaben ohne Herausforderungen hingegen

<sup>15</sup> Die folgenden Korrelate beziehen sich auf die in den Abschnitten 4.2 und 4.3 beschriebenen Korrelate zu extensionalem und intentionalem Lernen.

bindungshemmend sein können (vgl. Anhang 5, vgl. Böck 2004, S. 234, vgl. Flato 2008, S. 77f). Aus diesen Erkenntnissen lässt sich die folgende Hypothese aufstellen:

*Hypothese 1: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

### HYPOTHESE 2:

Die Skala „**Anforderungsgehalt der Arbeit**“ beschreibt, inwiefern ein Mitarbeiter vielfältige Kompetenzen benötigt, um seine Arbeit durchführen zu können. Vergleichende Studien können analog zur Begründung von Hypothese 1 gesehen werden (vgl. oben). Aus diesen Erkenntnissen lässt sich die folgende Hypothese aufstellen:

*Hypothese 2: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

### HYPOTHESE 3:

Die Skala „**Partizipation / Mitspracherecht**“ fragt danach, ob und inwiefern Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Eine hohe Ausprägung der Skala deutet auf umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten hin. Stellt eine Organisation umfangreiche Mitsprachemöglichkeiten zur Verfügung, kann auf ein hohes Ausmaß an Mitarbeiterorientierung seitens der Führungskräfte geschlossen werden.

Eine Studie, die evtl. Zusammenhänge der beiden Konstrukte OC und Mitspracherecht untersucht, konnte nicht ermittelt werden. Deshalb wurden vergleichende Studien recherchiert, die Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Mitspracherecht und Commitment geben. Gefunden wurden diese im Bereich der Führungsforschung: Im Rahmen der zweidimensionalen Ansätze der Führung unterscheidet man nach Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung der Führungskraft. Mitarbeiterorientierung zeigt sich u.a. in einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Möglichkeiten, sich zu entfalten, also in Partizipation oder auch Teilhabe (vgl. Mentzel 2010, S. 37ff, vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 233f). Eine Studie von Mathieu aus dem Jahr 1990, die nach Effekten zwischen mitarbeiterorientierter Führung und Commitment forschte, kam zu dem Ergebnis, dass umfangreiche Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten nahegelegt werden können (vgl. Mathieu und Zajac 1990). Im Rahmen der Identifikation von Faktoren der Mitarbeiterbindung wurden verschiedene Hinweise gefunden, die sich in einem gewissen Rahmen mit dem Konstrukt „Mitspracherecht“ vergleichen lassen: So weisen einige Autoren darauf hin, dass eine geringe Verantwortung und niedrige Bindung an einen Arbeitgeber als weniger förderlich für die Zufriedenheit erscheint, während Einfluss- und Entfaltungsmöglichkeiten tendenziell als eher förderlich gesehen werden (vgl. Böck 2004, S. 234, vgl. Hummel 2008, S. 107, vgl. Towers Perrin 2007).

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wird die folgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 3: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Mitspracherecht der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven und mit dem normativen OC vermutet.*

#### HYPOTHESE 4:

Es wird ein Zusammenhang zwischen dem Korrelat **„Zeitliche Bedingungen der Arbeit“** und den drei Dimensionen von Commitment vermutet. Die zeitlichen Bedingungen der Arbeit beschreiben, inwiefern Mitarbeitern zeitliche Freiräume während der Arbeitszeit zur Verfügung stehen, um z.B. mit Kollegen über die Arbeit zu sprechen. Ebenso geht es darum, wie zufrieden die Beschäftigten mit den Pausen- und Arbeitszeitregelungen sind. Erhebungen, die genau diese beiden Konstrukte untersucht haben, ließen sich nicht ermitteln, weshalb vergleichende Studien aus mehreren Bereichen berücksichtigt wurden, um weitere Hinweise auf Zusammenhänge zu finden. Die zeitlichen Bedingungen der Arbeit werden in einem engen Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und mit Führung gesehen. Es wird angenommen, dass die positiv wahrgenommenen Arbeitszeitregelungen sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Des Weiteren wird angenommen, dass vor allem die direkte Führungskraft enormen Einfluss auf die zeitlichen Freiräume während der direkten Arbeitsphase nehmen kann.

Studien zur Arbeitszufriedenheit als auch die schon erwähnten Untersuchungen zur Führung stärken die Hinweise auf Zusammenhänge des Korrelats vor allem mit dem affektiven OC (vgl. Mathieu und Zajac 1990, vgl. Meyer et al. 2002, vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005). Weitere vom Autor herangezogene Studien, die Analogien aufwiesen, zeigen, dass klare, geregelte und vor allem flexible Arbeitszeiten durchaus positiv von den Mitarbeitern wahrgenommen werden (vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Wucknitz 2008, S. 32). Knoblauch nennt in einer Studie als bindungsfördernde Faktoren konkret das Bedürfnis nach Austausch und Netzwerkbildung, für das zeitliche Freiräume nach Ansicht des Autors unabdingbar sind (vgl. Knoblauch 2004, S. 107). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird die folgende Annahme getroffen:

*Hypothese 4: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und den zeitlichen Freiräumen der Mitarbeiter während der Arbeitszeit aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

#### HYPOTHESE 5:

Das Konstrukt **„Anerkennung von Selbstständigkeit und sozialem Klima“** versucht zu erfassen, inwiefern selbstständiges Handeln innerhalb einer Organisation gewünscht oder gar gefordert wird und wie die Beziehungen unter den Kollegen wahrgenommen werden. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass ein angenehmes Betriebsklima, gelingende Teamarbeit, ein gutes Arbeitsumfeld, persönliche und wertschätzende individuelle Anerkennung sowie gute Beziehungen zu den Kollegen als sehr förderlich für den Verbleib in einer Organisation wahrgenommen werden können, während ein schlecht bewertetes Arbeitsklima als bindungshemmend erscheint (vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Stührenberg 2004, S. 41, vgl. Gonschorrek 2004, S. 199, vgl. Gonschorrek 2004, S. 209, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Wucknitz 2008, S. 32, vgl. Böck 2004, S. 234).

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird die folgende Hypothese formuliert:

*Hypothese 5: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Selbstständigkeit der Mitarbeiter und dem sozialen Klima aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet.*

## HYPOTHESE 6:

Das Korrelat „**Entwicklungsmöglichkeiten**“ versucht zu erfassen, inwiefern Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich im Rahmen der Arbeit persönlich weiterzuentwickeln. Diese Skala kann als ein für die Fragestellung sehr wichtiges, wenn nicht sogar als das wichtigste Konstrukt bezeichnet werden, da sie direkt und ohne Umwege versucht, die wahrgenommenen Lernmöglichkeiten zu erfassen. Da diese Fragestellung noch nicht als solche bearbeitet wurde, muss auch im Rahmen der Hypothesenbildung versucht werden, Hinweise auf Zusammenhänge mithilfe vergleichbarer Studien zu erhalten. Diese Hinweise werden im Wesentlichen über das Konstrukt „Unterstützung durch die Organisation“ gewonnen, da davon ausgegangen werden kann, dass Entwicklungsmöglichkeiten während der Arbeit eng mit diesem Konstrukt verknüpft sind und ohne organisationale Unterstützung kaum bestehen könnten. Eine Studie von Meyer aus dem Jahr 2002 zeigte, dass starke Zusammenhänge zwischen den Konstrukten bestehen und Mitarbeiter, die sich unterstützt fühlen, angaben, über eine ausgeprägte Bindung zu verfügen (vgl. Meyer et al. 2002). Bei weiteren als analog einzustufenden Studien, die vom Autor recherchiert wurden, werden

- ▲ die Selbstverwirklichung,
- ▲ Entwicklungsmöglichkeiten gemäß dem eigenen Wissen und den eigenen Fähigkeiten oder generelle Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung sowie
- ▲ eine aufgezeigte berufliche Perspektive

als förderlich für den Verbleib in einem Unternehmen angesehen (vgl. Knoblauch 2004, S. 107, vgl. Böck 2004, S. 233f, vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Wucknitz 2008, S. 34).

Aus diesen Überlegungen heraus wird die folgende Annahme getroffen:

*Hypothese 6: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe positive Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet.*

## HYPOTHESE 7:

Die Skala „**Integration neuer Mitarbeiter**“ versucht zu erfassen, wie die Phase der Einarbeitung und Integration von neu in die Organisation kommenden Mitarbeitern bewertet wird. Es wird davon ausgegangen, dass sich eine als professionell wahrgenommene Einarbeitungsphase nachhaltig auf die spätere Bindung der Mitarbeiter auswirkt und sich im Rahmen der Untersuchung in deutlichen Zusammenhängen mit dem OC zeigt. Wie auch bei einigen anderen der betrachteten Hypothesen wurde die Frage nach Zusammenhängen beider Konstrukte so noch nicht gestellt und erforscht. Bröckermann weist darauf hin, dass die Kündigungsabsicht bei 40% der Beschäftigten, die im ersten Jahr gekündigt haben, schon am ersten Tag im Unternehmen gefasst wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16). Es wird deshalb von einem enorm hohen Einfluss der Einarbeitungsphase auf den weiteren Verbleib in einer Organisation ausgegangen. Eine besondere Bedeutung hat hierbei der erste Tag in der Organisation.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird die folgende Hypothese abgeleitet:

*Hypothese 7: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Art und Weise der Integration neuer Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

#### HYPOTHESE 8:

Mit der Skala „**Mitarbeitergespräche**“ soll erfragt werden, ob ein regelmäßiger Austausch zwischen den Mitarbeitern und ihren jeweiligen Führungskräften stattfindet. Es kann als bindungsfördernd angesehen werden, wenn der Vorgesetzte als Vorbild wahrgenommen wird, Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart und ihnen Feedback gibt. In einer Studie werden regelmäßige Mitarbeitergespräche als eine von vielen Bedingungen für den Verbleib in einem Unternehmen genannt (vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Hummel 2008, S. 107). Auch können deutliche Zusammenhänge zwischen mitarbeiterorientierter Führung und Commitment nahegelegt werden (vgl. Mathieu und Zajac 1990). Zu betonen ist, dass neben der Einarbeitung in die eigentlichen Arbeitsaufgaben auch die soziale Integration in eine Organisation im Rahmen dieses Prozesses zu betrachten ist (vgl. Grobler 2002, S. 65f, vgl. Schmook und Moser 2006, S. 241).

Aus diesen Erkenntnissen wird folgende Annahme abgeleitet:

*Hypothese 8: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

#### HYPOTHESE 9:

Für die Skala „**Fort- und Weiterbildung**“ werden ähnliche Zusammenhänge wie bei Hypothese 6 „Entwicklungsmöglichkeiten“ erwartet. Die ermittelten Vergleichsstudien lassen ähnliche Schlüsse wie in Hypothese 6 vermuten: Postuliert werden starke Zusammenhänge vor allem mit dem affektiven OC. Aus diesen Überlegungen heraus wird die folgende Annahme getroffen:

*Hypothese 9: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit den vom Unternehmen ermöglichten Fort-/ und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*



## 5.4. ZUSAMMENFASSUNG

Die Abbildung 23 zeigt einen Überblick über die oben aufgestellten Hypothesen für die Hauptuntersuchung. Generell zeigt sich bei den vergleichenden Studien ein Bild, nach dem tendenziell von starken und mittleren Zusammenhängen der Korrelate mit affektivem OC, mittleren und schwachen Zusammenhängen mit normativem OC und schwachen Zusammenhängen mit kalkulatorischem OC ausgegangen werden kann.

### Hypothesen

Hypothese 1: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Hypothese 2: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Hypothese 3: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Mitspracherecht der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven und mit dem normativen OC vermutet.

Hypothese 4: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und den zeitlichen Freiräumen der Mitarbeiter während der Arbeitszeit aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Hypothese 5: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Selbstständigkeit der Mitarbeiter und dem sozialen Klima aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet.

Hypothese 6: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe positive Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet.

Hypothese 7: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Art und Weise der Integration neuer Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Hypothese 8: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Hypothese 9: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit den vom Unternehmen ermöglichten Fort-/ und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

### Abbildung 23: Übersicht der Hypothesen für die Hauptuntersuchung (eigene Darstellung)

Im Folgenden sollen die aufgestellten Hypothesen im Rahmen der Hauptuntersuchung getestet werden.

## II. EMPIRISCHER TEIL

Das zentrale Anliegen des folgenden Bereichs besteht darin, im Anschluss an die vorgestellte theoretische Rahmung die empirische Untersuchung vorzunehmen (vgl. Abbildung 24). Es wird gezeigt, wie im Rahmen der Studie methodisch vorgegangen wurde, welche Untersuchungseinheiten aufeinander aufbauend durchgeführt wurden und welche Resultate dabei erzielt werden konnten.



Abbildung 24: Gliederung des Bereichs II (eigene Darstellung)

## 6. METHODISCHES VORGEHEN

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>6.1. ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES .....</b>	<b>87</b>
<b>6.2. FORSCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>88</b>
<b>6.3. ZUR METHODIK DER AUSWERTUNG DER VORLIEGENDEN STUDIE.....</b>	<b>94</b>
6.3.1. Vorstudie – Gütekriterien, Methoden und Kennwerte .....	95
6.3.2. Hauptuntersuchung – Methoden und Kennwerte .....	104
<b>6.4. VORSTUDIE .....</b>	<b>110</b>
6.4.1. Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie und Forschungsdesign .....	110
6.4.2. Das Erhebungsinstrument der Vorstudie .....	112
6.4.3. Umsetzung und Ablauf der Vorstudie.....	118
6.4.4. Vorbereitende Datenanalyse.....	119
6.4.5. Auswertung der Vorstudie.....	124
<b>6.5. FAZIT .....</b>	<b>137</b>

Das Ziel des folgenden Kapitels besteht darin, einen detaillierten Überblick über den Forschungsprozess und das Forschungsdesign zu geben. Hierfür wird zunächst eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse sowie eine Beschreibung des folgenden Forschungsprozesses vorgenommen.

Danach wird anhand des gewählten Forschungsdesigns gezeigt, wie die Untersuchung aufgebaut ist und welche Methoden und Kennwerte für die Auswertung verwendet werden. Abschließend werden der Aufbau und die Ergebnisse der Vorstudie vorgestellt.

### 6.1. ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES

Im folgenden Abschnitt sollen die bisherigen Erkenntnisse kurz und prägnant in einer Zusammenfassung dargestellt werden. Zudem wird eine Kurzbeschreibung des noch folgenden empirischen Teils des Forschungsprozesses vorgenommen.

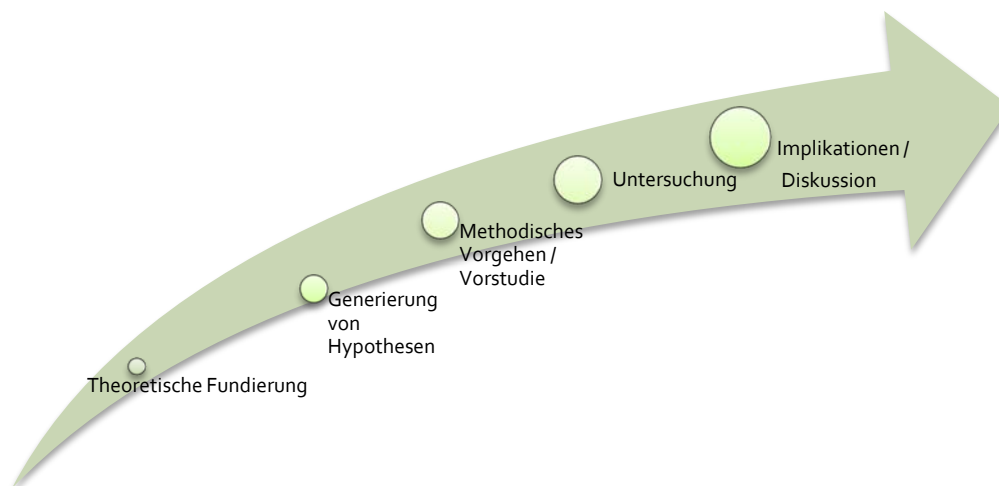


Abbildung 25: Darstellung des Forschungsprozesses (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 25 dargestellt, setzte der Forschungsprozess mit einer umfangreichen Literaturrecherche und der Darstellung der wichtigsten Inhalte im theoretischen Teil der Arbeit ein (vgl. Bereich I THEORETISCHE GRUNDLAGEN). Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildet die Annahme, dass ein Zusammenhang zwischen den lernförderlichen Aspekten der Arbeit und dem OC der Mitarbeitenden bestehen könnte. Es wird hypothetisch davon ausgegangen, dass Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz als lernförderlich wahrnehmen, eine höhere Bindung an ihren Arbeitgeber aufweisen. Im Rahmen der Literaturrecherche wurden die Konstrukte Lernen und OC beschrieben und operationalisiert. Die im Rahmen der theoretischen Fundierung gewonnenen Erkenntnisse wurden am Ende der jeweiligen Kapitel zusammengefasst dargestellt. (vgl. Abschnitt 2.5, vgl. Abschnitt 3.6, vgl. Abschnitt 4.4). Hypothesen über Zusammenhänge wurden in Kapitel 5 generiert.

Basierend auf diesen Erkenntnissen soll im empirischen Teil der Arbeit ein erstes Erhebungsinstrument erarbeitet werden, welches in einer Vorstudie getestet werden soll (vgl. Abschnitt 6.4). Dazu werden die bereits operationalisierten Instrumente zu lernförderlichen Aspekten der Arbeit und zum OC mit umfangreichen personen- und unternehmensbezogenen Items zusammengeführt, um sie zu einem ersten Erhebungsinstrument zu bündeln. Die Vorstudie dient u.a. dazu, die übernommenen, vom Autor als etabliert eingestuften Skalen erneut auf ihre Tauglichkeit zu untersuchen und die eigens erstellten Skalen einer ersten Prüfung zu unterziehen. Das Ziel der Vorstudie ist es, das gesamte Erhebungsinstrument so zu modifizieren, dass es ohne Bedenken und unter Beachtung gängiger Gütekriterien im Rahmen der Hauptstudie Anwendung finden kann. Anschließend wird die Hauptstudie mit dem modifizierten Erhebungsinstrument durchgeführt (vgl. Kapitel 7). Das Ziel der Hauptstudie besteht darin, die erstellten Hypothesen zu prüfen. Im Anschluss an die Untersuchung werden die gewonnenen Ergebnisse diskutiert (vgl. Kapitel 8).

---

## 6.2. FORSCHUNGSDESIGN

---

Der folgende Abschnitt beabsichtigt, das beschriebene Forschungsvorhaben anhand der wichtigsten und gängigsten Kriterien, die an eine quantitative Untersuchung gerichtet werden können, zu klassifizieren bzw. einzuordnen. Das Ziel besteht darin, einen möglichst genauen Überblick über die Planung und die Eckpunkte der durchzuführenden Untersuchung zu geben.

Was ist eigentlich ein Forschungsdesign und warum bietet es sich an, dieses im Vorfeld einer wissenschaftlichen Untersuchung näher zu beschreiben? Eid legt dar, dass ein Forschungsdesign die nötigen Eckpunkte der Forschung, so genannte Ordnungsmöglichkeiten, umfassen sollte (vgl. Eid et al. 2011, S. 20). Im Folgenden werden zunächst anhand einer Tabelle die wichtigsten Ordnungskriterien, welche die vorliegende Arbeit gliedern und determinieren, in einer Übersicht dargestellt. Anschließend folgen Überlegungen und Begründungen zu den einzelnen Kriterien.

---

ORDNUNGSKRITERIUM	EINORDNUNG DER VORLIEGENDEN ARBEIT
ERHEBUNGSINSTRUMENT	Befragung / Fragebogen / Onlinebefragung / Konstrukte OC und lernförderliche Aspekte der Arbeit
ZEITLICHE DIMENSION DER ERHEBUNG	Querschnittsdesign
EINZELERHEBUNG VS. GRUPPENERHEBUNG	Gruppenerhebung
POTENTIELLE TEILNEHMENDE UND AUSWAHLVERFAHREN	Mitarbeitende, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden Ad-hoc-Stichprobe und Zufallsstichprobe
REAKTIVE VS. NICHTREAKTIVE ERHEBUNGSMETHODEN	Reaktive Erhebungsmethode
TRANSPARENTE VS. INTRANSPARENTE ERHEBUNGSMETHODEN	Transparente Erhebungsmethode
TEILNAHME VS. NICHTTEILNAHME DES FORSCHENDEN	Nichtteilnahme des Forschenden

**Tabelle 2: Einordnung der vorliegenden Forschung**

## AUSWAHL DES ERHEBUNGSINSTRUMENTES

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, nach Zusammenhängen zwischen den Konstrukten „Commitment“ und „Lernen“ zu forschen. Wie bereits ausgeführt ist dazu die Form eines Fragebogens vorgesehen. Im Folgenden werden die in Tabelle 2 skizzierten ordnenden Kriterien einzeln betrachtet und im Hinblick auf die vorliegende Arbeit erläutert.

### *(1) Das Erhebungsinstrument*

Im vorherigen Abschnitt wurde das Forschungsparadigma begründet und festgelegt, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine quantitative Forschung durchgeführt werden soll. Die Wahl eines passenden Erhebungsinstruments hängt von mehreren Faktoren ab. Eine nach Ansicht des Autors vollständige Übersicht möglicher Faktoren ließ sich in der Literatur nicht finden. Die folgende Auswahl an Einflussfaktoren auf das Erhebungsinstrument orientiert sich an den Autoren Pötschke und Eid (vgl. Eid et al. 2011, S. 19, vgl. Pötschke 2010, S. 43). Als wesentlich zu betrachtende Merkmale bei der Wahl eines Erhebungsinstrumentes nennen die Autoren die folgenden Punkte:

- (a) inhaltliche Fragestellung,
- (b) Zugang zum Feld,
- (c) Kosten und zeitliche Ressourcen,
- (d) spezifische Merkmale des Untersuchungsobjektes.

Diese Merkmale sollen nun im Einzelnen in Bezug auf die vorliegende Untersuchung erläutert werden.

#### **(a) Inhaltliche Fragestellung**

Bedingt durch den Kontext der Forschung – die Ermittlung von Zusammenhängen zwischen den genannten Konstrukten – ist ein experimentelles Design nicht zweckmäßig (zu Anmerkungen zu experimentellen Designs vgl. Aronson 2004, S. 43f). Für diese Arbeit bietet sich an, eine Feldforschung durchzuführen. Es wird ins Auge gefasst, diese Forschung mithilfe eines standardisierten Fragebogens zu erfassen, der sowohl

ein schnelles als auch ein in den Ergebnissen gut vergleichbares Erhebungsinstrument darstellt (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 236ff). Die Forschungstradition von Meyer und Allen soll in der vorliegenden Untersuchung mit einem solchen Fragebogen fortgeführt werden. Weitere Überlegungen zur Konstruktion des Fragebogens werden im weiteren Verlauf der Arbeit vorgestellt.

### **(b) Zugang zum Feld**

Der „Zugang zum Feld“ erscheint in der vorliegenden Arbeit uneingeschränkt gegeben. Mit dem Vorhandensein eines Internetanschlusses und dem Stichwort „Abhängige Beschäftigung“ sind die Voraussetzungen zur Teilnahme niedrig angesetzt.

### **(c) Kosten und zeitliche Ressourcen**

Das Ziel der geplanten Untersuchung ist es, eine große Anzahl von Probanden für die Untersuchung zu gewinnen. Während mit der Befragungsform des Interviews ohne den Einsatz von größeren materiellen und zeitlichen Ressourcen nur eine überschaubare Anzahl von Personen erreichbar ist, kann über die Befragungsform des Fragebogens eine große Anzahl von Personen mit vertretbarem Aufwand für die Erhebung gewonnen werden.

### **(d) Spezifische Merkmale des Untersuchungsobjektes**

Als Untersuchungsobjekt(e) für die vorliegende Arbeit können in der Regel erwachsene Mitarbeiter definiert werden, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden. Diese können nach Ansicht des Autors direkt befragt werden. Um viele Mitarbeiter zu erreichen, bietet sich die Form eines Fragebogens an. Beobachtungen scheiden u.a. aus ökonomischen Gründen aus.

## *(2) Fragebogen / Onlineuntersuchung*

Die Befragung wird in 70% aller sozialwissenschaftlichen Untersuchungen eingesetzt und gilt deshalb als Standardinstrument der empirischen Sozialforschung (vgl. Raithel 2008, S. 65). Eine mögliche Form der Befragung stellt der Fragebogen dar, welcher in der vorliegenden Untersuchung Anwendung findet. Im folgenden Abschnitt werden die Vor- und Nachteile dieser Erhebungsform kurz diskutiert. Abschließend wird mit der Online-Befragung auf eine spezielle Form des Fragebogens eingegangen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet werden soll.

Ein wesentlicher Vorteil der Erhebungsform des Fragebogens liegt darin, dass man ohne höheren Schulungsaufwand für das Erhebungspersonal eine große Anzahl an Personen erreichen kann und Merkmale im Verhalten des Datenerhebers in der Regel keinen Einfluss auf das Ergebnis haben. Durch den hohen Standardisierungsgrad kann eine deutliche Effizienz erzielt werden. Des Weiteren haben die Probanden im Vergleich zu einem Interview – in Abhängigkeit von der jeweiligen Erhebungssituation – mehr Zeit, Fragen gründlicher zu durchdenken. Aufgrund der ausgeprägten Standardisierung erreicht man eine hohe Auswertungsobjektivität, da diese meist normiert mithilfe verschiedenster Software erfolgen kann. Als ein Nachteil ist anzuführen, dass es aufgrund von Verständnisproblemen dazu kommen kann, dass Fragebögen nur unzureichend ausgefüllt zurückgegeben werden und dass man bei vorgegebenen

Antworten nur wenig flexibel auf evtl. Veränderungen reagieren kann (vgl. Raithel 2008, S. 66, vgl. Eid et al. 2011, S. 29f). Auch dass ein „persönliches Gegenüber“ im Vergleich zu einem Interview nicht gegeben ist, kann sich nachteilig auf die Ergebnisse auswirken, da dem Forscher bei der Befragungsform „Fragebogen“ ggf. Inhalte verborgen bleiben, die im Rahmen eines persönlichen Gesprächs thematisch geworden wären.

In der vorliegenden Arbeit fiel die Wahl auf das Instrument eines Online-Fragebogens. Die Befragung soll in einem offenen, also frei zugänglichen Rahmen durchgeführt werden.

Als Vorteil einer Onlinebefragung ist der erleichterte Zugang zu erwähnen, der in der Regel weder zeit- noch ortsgebunden ist. Eine wesentliche Voraussetzung dafür besteht darin, dass die Befragten über einen Internetzugang verfügen sollten. Onlinebefragungen beinhalten meistens auch die Möglichkeit, die Befragung zu unterbrechen, zu speichern und zu späterer Stunde fortzufahren. Zudem werden die Ergebnisse meist direkt in eine Tabelle oder Datenbank geschrieben, so dass eine spätere manuelle Übertragung von Papier in ein Auswertungsprogramm wie SPSS entfällt. Dadurch wird eine große Fehlerquelle minimiert. Als weiterer Vorteil ist ein im Vergleich zu Befragungen meist niedrigerer Kostenrahmen zu nennen. So entfällt z.B. das Porto für die Rücksendung von Fragebögen oder die Kosten für das Erhebungspersonal (vgl. Pötschke 2010, S. 53). Ein großer Vorteil liegt zudem in der Anonymität, die das Web durch den in der Regel nicht vorhandenen persönlichen Kontakt zum Untersuchungsteam bietet. Als etwas eingeschränkt kann die Auswahl der Probanden bezeichnet werden, da diese über die notwendigen technischen Voraussetzungen und das Know-how zur Teilnahme verfügen müssen.

Im Bereich der Prüfung weiterer Gütekriterien ist durch die Form der Onlinebefragung kein Nachteil zu erwarten: Die Reliabilität und Validität von Onlinefragebögen wurden umfangreich untersucht.<sup>16</sup> Ein Vergleich der Ergebnisse von Onlinefragebögen mit Fragebögen, welche in Papierform ausgefüllt wurden, brachte ans Licht, dass sich die Gütekriterien für Befragungen auf demselben oder teilweise einem höheren Niveau befanden (vgl. Tuten und Urban D. 2002).

## ZEITLICHE DIMENSION DER ERHEBUNG

Die zeitliche Dimension einer Untersuchung beschreibt die Anzahl der Erhebungsphasen. Sind mehrere Erhebungsphasen geplant, spricht man von einem so genannten „Längsschnittdesign“. Ist hingegen nur eine Erhebungsphase vorgesehen, handelt es sich um ein Querschnittsdesign (vgl. Raithel 2008, S. 50). Ein Längsschnittdesign wäre beispielsweise vonnöten, wenn man den Versuch machen würde, durch gezielte Maßnahmen die Bindung von Menschen an Organisationen bei ansonsten konstanten Bedingungen zu erhöhen. In diesem Fall wäre es denkbar, mehrmals, konkret vor und nach einer bindungsfördernden Maßnahme, eine Erhebung vorzunehmen. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, grundlegende Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen den Konstrukten Bindung und Lernen & Entwicklung zu erhalten. Hier ist nach Ansicht des Autors ein Querschnittsdesign mit einem Erhebungszeitpunkt zweckmäßig.

---

<sup>16</sup> Eine Erläuterung der Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität folgt im weiteren Verlauf der Arbeit in Abschnitt 6.3.1.

## EINZELERHEBUNG VS. GRUPPENERHEBUNG

Bei einer Einzelerhebung hat der Forscher die Möglichkeit, auf den Einzelfall abgestimmt und vor allem mit einer gewissen inhaltlichen Flexibilität sehr detailliert Daten zu erheben. Dies ist vor allem dann ein Vorteil, wenn eine intensivere Erläuterung und Steuerung bei der Datenerhebung vonnöten ist (vgl. Eid et al. 2011, S. 20). Das Interview ist eine klassische Form des Einzelverfahrens, in dem der Forscher flexibel auf sich ergebende Situationen reagieren kann.

Gruppenverfahren setzen voraus, dass die Erhebungsmethode durch eine relativ einfache Anleitung erklärt werden kann. Bei allen Personen werden die gleichen Daten erhoben, um bei der Auswertung eine Vergleichsgrundlage zu schaffen. Dadurch lassen sich viele Daten mit verhältnismäßig geringem Aufwand gewinnen (vgl. Eid et al. 2011, S. 20).

Die Befragungsform „Fragebogen“ stellt eine typische Form eines Gruppenverfahrens dar. Durch die in der vorliegenden Untersuchung gewählte Form der Onlinebefragung kann mit relativ geringen Mitteln eine hohe Wirkung erzielt werden

## POTENTIELLE TEILNEHMER UND AUSWAHLVERFAHREN

Die Auswahl von Teilnehmern für die vorliegende Befragung wird anhand von zwei Bedingungen getroffen.

(1) Erstens sollten sich die Teilnehmer in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden, d.h. sie sollten in einer Organisation angestellt sein. Aus dem Thema „Organisationales Commitment“ ergibt sich, dass Selbstständige von der Erhebung ausgeschlossen sind. Abhängige Beschäftigung kann in unterschiedlichen Formen auftreten. So können Beschäftigte z.B. in Teil- oder in Vollzeit, in befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnissen etc. angestellt sein. Weitere Differenzierungen von abhängiger Beschäftigung sind denkbar. Es ist anzunehmen, dass diese Differenzierungen einen Einfluss auf das Commitment ausüben. Dennoch wird an dieser Stelle keine weitere Eingrenzung möglicher Teilnehmer z.B. auf Vollzeitbeschäftigte etc. vorgenommen, da diese Unterscheidungen bei der Auswertung der Daten anhand umfangreicher, in der Erhebung berücksichtigter personen- und organisationsbezogener Angaben getroffen werden können.

(2) Die zweite Bedingung betrifft die Erreichbarkeit der Teilnehmer. Laut dem Statistischen Bundesamt waren in Deutschland im Jahr 2012 insgesamt 41,6 Millionen Menschen erwerbstätig (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012b). Prinzipiell richtet sich die Untersuchung an alle diese und weitere Personen, da nicht auszuschließen ist, dass Mitarbeiter aus dem EU-Ausland oder Drittländern an der Erhebung teilnehmen. Die Personengruppe der abhängig Beschäftigten ist aufgrund der hohen Anzahl potentieller Teilnehmer in Deutschland und der Möglichkeit des Zugriffs aus dem Ausland nicht erfassbar oder zählbar. Für eine Zufallsstichprobe wäre es notwendig, aus einer vollständigen Liste aller potentiellen Teilnehmer der Analyseeinheit nach dem Zufallsprinzip eine zufällige Auswahl zu treffen, wobei die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme bei allen potentiellen Teilnehmenden gleich groß sein muss (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 400f, vgl. Raithel 2008, S. 58).



Für die geplante Onlineuntersuchung werden einerseits Personen gezielt angeschrieben, andererseits wird der Link zur Teilnahme auch durch die Probanden selbst weiter verteilt. Somit werden auch Personen untersucht, die gerade angetroffen werden können und leicht zugänglich sind. Bei dieser Form der Erhebung handelt es sich um eine so genannte Ad-hoc-Stichprobe oder auch Gelegenheitsstichprobe. Oft werden solche Stichproben, bei der Personen nach einem Zufallsprinzip befragt werden, fälschlicherweise als Zufallsstichproben bezeichnet (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 401f). Eine zufällig ausgewählte Stichprobe aus einer vorab definierten Grundgesamtheit gilt als Voraussetzung dafür, die gewonnenen Daten zu generalisieren.

Im Rahmen der vorliegenden Forschung werden sich die Teilnehmer sowohl aus einer Ad-hoc-Stichprobe als auch aus einer Zufallsauswahl mit bekannter Grundgesamtheit zusammensetzen. Genauere Erläuterungen zu den im Rahmen der Vorstudie und der Hauptuntersuchung gezogenen Stichproben erfolgen im weiteren Verlauf der Arbeit.

Durch den geplanten offenen Charakter der Onlineerhebung wird eine sehr gemischte Stichprobe erwartet. Es stand die Überlegung im Raum, die Untersuchung im Rahmen einer Zufallsstichprobe in einem Unternehmen durchzuführen. Dies hätte den Vorteil, dass man auf Basis einer klar definierten Grundgesamtheit nach dem Zufallsprinzip eine Stichprobe ziehen könnte, was Auswirkungen auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse haben würde. Die vorliegende Untersuchung verfolgt allerdings nicht das Ziel, belastbare Aussagen über spezifische Organisationen zu treffen. Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass eine Erhebung, die sich von einzelnen Organisationen als Untersuchungsobjekt löst, für die Generalisierung von Faktoren sehr hilfreich sein kann (vgl. Fiorito et al. 2007). Die Loslösung vom engen Unternehmenskontext, u.a. durch onlinebasierte Verfahren, erlaubt es, ggf. übergreifende Zusammenhänge zu identifizieren, gerade weil dieser Kontext nicht besteht.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist aufgrund der genannten Punkte darauf zu achten, dass die Ergebnisse nicht als „repräsentativ“ beschrieben werden können. Es stellt sich die Frage, wie man bei der vorliegenden Untersuchung Schlussfolgerungen über die gezogene Stichprobe hinaus ziehen könnte. Bortz und Döring raten dazu, theoretisches Hintergrundwissen und inhaltliche Argumente anzuführen, um auf diese Weise zu einer Interpretation über die Stichprobe hinaus zu gelangen (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 398). Diese Empfehlung wird in der folgenden Untersuchung umgesetzt.

### REAKTIVE VS. NICHT REAKTIVE ERHEBUNGSMETHODEN

Nicht reaktive Erhebungsmethoden arbeiten auf Basis von bestehenden Daten wie Tagebüchern, Autobiografien, amtlichen Dokumente oder Protokollen. Auf der Grundlage der vorliegenden Materialien werden Interpretationen durchgeführt (vgl. Wittpoth 2006, S. 91). Demgegenüber werden bei reaktiven Erhebungsmethoden die Probanden aufgefordert, die Daten zu produzieren. Tests und Fragebögen gelten als typische Methoden für reaktive Verfahren (vgl. Eid et al. 2011, S. 21).

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens werden neue Daten generiert; es kann also von einer reaktiven Erhebungsmethode gesprochen werden.

## TRANSPARENTE VS. INTRANSPARENTE ERHEBUNGSMETHODEN

Transparente Verfahren zur Datenerhebung unterscheiden sich von intransparenten Erhebungsmethoden durch die Intensität der Informationsweitergabe an die Probanden. Bei intransparenten Methoden werden die Teilnehmer nicht über die Bedeutung und den Zweck der Datenerhebung informiert. Eid weist darauf hin, dass der große Vorteil der intransparenten Verfahren in einer geringen Verfälschbarkeit der Ergebnisse zu sehen ist (vgl. Eid et al. 2011, S. 22). Eines der bekanntesten und ethisch umstrittensten intransparenten Experimente stellt z.B. das so genannte Milgram-Experiment dar.<sup>17</sup>

Den intransparenten Methoden stehen die transparenten Methoden gegenüber. Die Teilnehmer kennen den Zweck der Datenerhebung. Klassische Vertreter dieser Kategorie sind Meinungsumfragen. Dabei kann es zur Verfälschung von Daten kommen, wenn z.B. tendenziell eher sozial erwünschte Antworten gegeben werden (vgl. Eid et al. 2011, S. 22).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein transparentes Verfahren. Die Teilnehmer erhalten vorab die Information, dass es sich um eine Studie zur Bindung von Menschen an Organisationen handelt. Das Problem von sozial erwünschten Antworten kann an dieser Stelle zwar nicht gelöst werden; allerdings erscheint die Gefahr einer Verfälschung recht gering, da aus Sicht des Autors keine sensiblen Daten erhoben werden.

## TEILNAHME VS. NICHTTEILNAHME DES FORSCHERS

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit stellt der Grad der Teilnahme des Forschers bei der Datenerhebung dar. Teilnehmende Verfahren bergen das Risiko der Beeinflussung der Probanden und damit einer Verfälschung der Ergebnisse (vgl. Eid et al. 2011, S. 22f). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung liegt eine Nichtteilnahme des Forschers vor. Dies wird u.a. durch das Erhebungsinstrument einer Onlineerhebung gewährleistet.

---

## 6.3. ZUR METHODIK DER AUSWERTUNG DER VORLIEGENDEN STUDIE

---

Im folgenden Abschnitt werden alle Auswertungsmethoden vorgestellt, auf die im Rahmen der Vorstudie und der Hauptuntersuchung zurückgegriffen wird. Hierbei handelt es sich um eine Art Standardwissen zu Forschungsmethoden, die teilweise vorausgesetzt werden können. Sie werden dennoch dargestellt, um einerseits das Vorgehen transparent zu machen und andererseits statistische Kennwerte, die für den weiteren Verlauf der Arbeit einen teilweise determinierenden Charakter haben, festzulegen bzw. zu begründen.

---

<sup>17</sup> Dabei handelte es sich nur um einen Vorwand für eine Untersuchung über das Verhalten von Menschen unter dem vermeidlichen Einfluss von Autoritäten. Die Probanden wurden über den Zweck der Untersuchung nicht informiert. Sie stellten eingeweihten Untersuchungsteilnehmer Fragen und konnten diese bei fehlerhaften Antworten mit Elektroschocks bestrafen. Der Versuchsleiter nötigte die Probanden dazu, immer stärkere Schocks zu verabreichen. Über 60% gehorchten (vgl. Aronson 2004, S. 304ff). Es ist zu bezweifeln, ob dieses Experiment das erzielte Ergebnis erbracht hätte, wären die Probanden vorab eingeweiht worden. Aus ethischen Gesichtspunkten stellt ein solches Vorgehen ein mehr als grenzwertiges Design dar, was an dieser Stelle aber nicht weiter vertieft werden soll.

Als Standardsoftware für die Auswertung wird vor allem das Programm SPSS verwendet. Durch die ausgeprägte Standardisierung soll eine hohe Effizienz bei der Erfassung und Auswertung der Daten erreicht sowie Fehlerquellen minimiert werden.<sup>18</sup>

Im Folgenden werden zunächst die im Rahmen der Vorstudie, danach die im Rahmen der Hauptuntersuchung zur Anwendung kommenden Instrumente vorgestellt.

### 6.3.1. VORSTUDIE - GÜTEKRITERIEN, METHODEN UND KENNWERTE

Im folgenden Abschnitt wird das Vorgehen bei der Auswertung der Vorstudie beschrieben. Eine Übersicht der wichtigen Schritte des geplanten Auswertungsprozesses findet sich in der folgenden Abbildung. Das Ziel besteht darin, sowohl die Methoden vorzustellen als auch für die vorliegende Arbeit gültige Kennwerte darzulegen, die für den weiteren Verlauf der Arbeit Anwendung finden sollen.



Abbildung 26: Vorstudie – Übersicht Auswertungsmethoden (eigene Darstellung)

#### DATENAUFBEREITUNG

Nach einer Erhebung sollten die gewonnenen Daten aufbereitet werden. Raithel schlägt dazu drei Schritte vor:

- (1) Kodeplan erstellen,
- (2) Datenmatrix erstellen,
- (3) Dateneingabe.

Diese drei Schritte werden im Folgenden erläutert und die geplante Anwendung für die vorliegende Untersuchung beschrieben.

<sup>18</sup> Unterstützt wird die Auswertung durch das Programm Excel. Allgemein kann zur Wahl der Methoden festgestellt werden, dass Auswertungsmethoden, die bei der Vorstudie angewandt werden, im Zuge der Hauptuntersuchung ebenfalls Verwendung finden und hier um weitere Verfahren ergänzt werden.

### *(1) Kodeplan erstellen*

Der Kodeplan dient als Grundlage für die Auswertung der Daten. Er ordnet die einzelnen Items eines Erhebungsinstruments einem Kode zu und listet die Fragen mit allen Kodes vollständig auf. Des Weiteren werden in einem Kodeplan die gewählten Merkmalsausprägungen der Items mit möglichen Antworten verknüpft, d.h. jeder Antwortmöglichkeit wird (beispielsweise) eine Zahl zugeordnet. Diese Übersicht dient als Grundlage für die Auswertung der Daten (vgl. Raithel 2008, S. 83). Eine Übersicht über den Kodeplan der vorliegenden Arbeit findet sich in Anhang 10.

### *(2) Datenmatrix erstellen*

Basierend auf dem Kodeplan kann im Folgenden eine Datenmatrix erstellt werden. Die Daten des Erhebungsinstruments werden dabei in einer tabellarischen Datenstruktur erfasst. Dabei befinden sich die einzelnen Fälle i.d.R. jeweils in einer Zeile, die einzelnen Variablen sind in den einzelnen Spalten zu finden (vgl. Raithel 2008, S. 83).

### *(3) Dateneingabe*

Die Eingabe der Daten kann entweder per Hand erfolgen oder die Daten werden, wie in der vorliegenden Arbeit, aufgrund des Erhebungsinstruments „Onlineerhebung“ automatisch in die Datenmatrix übertragen. Nach Beendigung der Erhebung können die Daten aus Q-Set entweder in eine Excel-Datei oder direkt in das passende SPSS-Format downgeloadet werden. Dadurch wird dieser Schritt vereinfacht und eine große Fehlerquelle ausgeschlossen.

## DATENBEREINIGUNG

Nach der Dateneingabe erfolgt die Datenbereinigung. Das Ziel dieser Bereinigung ist es, unvorhergesehene Fehlerarten/-quellen zu finden und zu korrigieren (vgl. Raithel 2008, S. 92). Es ist nicht zulässig, Datensätze zu eliminieren oder zu verändern, wenn diese nicht den Erwartungen des Forschers entsprechen. „Die Datenbereinigung ist ausschließlich technisch motiviert durchzuführen“ (vgl. Raithel 2008, S. 93). Im Rahmen der Fehlerkontrolle und Fehler-/ Datenbereinigung werden die Daten auf folgende Sachverhalte hin untersucht:

- (1) Konsistenz,
- (2) Vollständigkeit,
- (3) Plausibilität, auch Augenscheinvalidität.

### *(1) Konsistenz*

Konsistenz meint, dass im Datensatz kein Wert auftauchen darf, der so nicht in der Kodierung festgelegt wurde. Beim vorliegenden Erhebungsinstrument ist geplant, dass alle Items als Pflichtfragen definiert werden. Bedingt durch die Fragebogenstruktur, die nur aus Pflichtfragen besteht, und den beschriebenen Sachverhalt des Verzichts auf eine manuelle Datenübertragung von Fragebögen in eine Datenmatrix, sieht

der Autor die Konsistenz nur bei freien Eingabefeldern gefährdet. Dies ist beispielsweise bei der Eingabe von Zahlen der Fall. Alle freien Eingabefelder sind gesondert zu prüfen (vgl. Raithel 2008, S. 30).

### *(2) Vollständigkeit*

Ein weiterer Prüfpunkt ist die Vollständigkeit der Datensätze. Werden Fragebögen mit einer schlechten Ausfüllqualität identifiziert (Antwortkreuze als Muster, unsachliche Kommentare, unvollständig ausgefüllt etc.), kann der Forscher überlegen, diese teilweise oder vollständig aus dem Datensatz zu entfernen. Das Vorgehen ist in jeder Studie gesondert festzulegen und zu begründen (vgl. Raithel 2008, S. 30). Aufgrund der Tatsache, dass bei der vorliegenden Untersuchung alle Items als Pflichtfragen definiert wurden, sind Lücken in den als vollständig deklarierten Datensätzen auszuschließen.

### *(3) Plausibilität*

Das Auffinden von Fehlern kann über so genannte Plausibilitätstests erfolgen. Konkret wird vorgeschlagen, die Datenfester nach Extremwerten, Häufigkeitsverteilungen etc. zu prüfen. Ein einfacher Blick auf die Datenmatrix kann solche Auffälligkeiten zutage fördern, z.B. wenn bestimmte Ankreuzmuster verwendet worden wären (vgl. Raithel 2008, S. 93f).

## SIGNIFIKANZ

Mithilfe der Signifikanz kann die Gültigkeit und Bedeutsamkeit von Ergebnissen bewertet werden. Konkret meint Signifikanz die Wahrscheinlichkeit, mit der angenommen werden kann, dass die Unterschiede zwischen Stichproben als Kennzeichen der Untersuchungseinheit zu werten sind und sich nicht zufällig ergeben (vgl. Raithel 2008, S. 123). Gerade bei der Durchführung von Gruppenvergleichen wird systematisch die Frage gestellt, ob ein Unterschied zwischen Gruppen (oder auch verschiedenen Variablen) rein zufällig zustande gekommen ist oder ob sich ein theoretisch angenommener Zusammenhang auch statistisch beweisen lässt. In diesem Fall würde von einem signifikanten Unterschied zwischen Gruppen gesprochen werden (vgl. Raithel 2008, S. 123).

Getestet wird die Signifikanz bei der Überprüfung von Hypothesen. Dabei werden zwei Arten von Hypothesen unterschieden: die Null- und die Alternativhypothese, die üblicherweise als  $H_0$  und  $H_1$  bezeichnet werden. Beim Vergleich von Mittelwerten könnte die  $H_0$  wie folgt lauten: Die Mittelwerte der beiden betrachteten Gruppen unterscheiden sich nicht.  $H_1$  würde entgegen dieser Annahme wie folgt formuliert werden: Die Mittelwerte der beiden Gruppen unterscheiden sich voneinander.

Geprüft werden soll, welche der beiden Hypothesen wahr ist. Ausgehend von den Mittelwerten der Gruppen zieht man bei der Prüfung Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit. Im Rahmen der Prüfung wird ein so genannter Alpha-Fehler festgelegt. Dieser wird als Fehler 1. Art bezeichnet und beschreibt die Irrtumswahrscheinlichkeit, d.h. die Wahrscheinlichkeit, mit der die Nullhypothese  $H_0$  (beide Gruppen sind gleich) irrtümlicherweise abgelehnt wird. Damit würde ein Mittelwertsunterschied und somit ein Unterschied der Gruppen angedeutet, der eigentlich gar nicht vorliegt. Diese Wahrscheinlichkeit wird im Rahmen sozialwissenschaftlicher Arbeiten häufig mit 5% festgelegt und als Signifikanzniveau bezeichnet (vgl. Bühner 2011, S. 266f). Für ein Signifikanzniveau von 5% bedeutet dies, dass mit einer

Wahrscheinlichkeit von 95% und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% die  $H_0$  zugunsten der  $H_1$  verworfen wird. Das Signifikanzniveau muss vom Forscher aufgrund von inhaltlichen Kriterien im Vorfeld festgelegt werden. Der Verfasser muss sich überlegen, wie gravierend die Folgen einer etwaigen Fehlentscheidung wären. Konventionelle Werte liegen bei  $\alpha=0,01$  oder wie beschrieben bei  $\alpha=0,05$ .

- ▲ Signifikanzniveau: Für die vorliegende Forschung wird ein Signifikanzniveau von  $\alpha=0,05$  festgelegt. Bei einem Niveau von über 5% wird von nicht signifikanten Werten gesprochen. Werte gleich und unter 5% werden als signifikant bezeichnet.
- ▲ Der Informationsgehalt von Zusammenhängen, die sich statistisch als nicht signifikant erwiesen haben, wird als begrenzt angesehen. Interpretationen sind vor dem Hintergrund des eher geringen Informationsgehaltes und der eher zufälligen Verteilungen bei nicht signifikanten Werten mit Vorsicht zu behandeln.

## GÜTEKRITERIEN

Im Rahmen von empirischen Forschungsvorhaben kommt der Prüfung der Qualität bzw. Güte eines Instruments eine hohe Bedeutung zu (vgl. Rammstedt 2010, S. 240). Eine Beurteilung der Güte von Messungen wird anhand von drei Merkmalen ermittelt, die im Folgenden vorgestellt werden sollen: Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Renner et al. 2012, S. 46).

### *Objektivität*

Objektivität meint, ob die Ergebnisse einer Untersuchung unabhängig von der Person des Untersuchungsleiters aufgefasst werden können. Dabei werden drei Arten von Objektivität unterschieden: die Durchführungsobjektivität, die Auswertungsobjektivität sowie die Interpretationsobjektivität (vgl. Rammstedt 2010, S. 240).

(1) Die Durchführungsobjektivität, welche eine Konstanz der Untersuchungsbedingungen bedeutet, ist nach Ansicht des Verfassers durch die gewählte Form der Onlineerhebung gewährleistet. Da i.d.R. kein persönlicher Kontakt zum Leiter der Untersuchung besteht, können die Untersuchungsbedingungen der vorliegenden Forschung als unabhängig vom Untersuchungsleiter postuliert werden.

(2) Die Auswertungsobjektivität meint, inwiefern die Auswertung der erhobenen Daten in einem objektiven Rahmen erfolgt. Eine hohe Fehlerintensität kann sich m.E. bei manuellen Arbeiten ergeben wie z.B. der Übertragung von Fragebögen, die auf Papier erstellt wurden, in ein Auswertungssystem wie SPSS. Aufgrund der Onlineerhebung fallen solche Arbeiten weitestgehend aus. Die Datenaufbereitung und -auswertung erfolgt in einem hohen Maße nach standardisierten Verfahren, welche in ihrer Durchführung – z.B. im aktuellen Abschnitt für die Auswertungsmethoden – dargelegt werden und für Experten sehr gut nachvollziehbar sein müssten. So sehe ich die Auswertungsobjektivität ebenso als gegeben an.

(3) Die Interpretationsobjektivität beschreibt laut Rammstedt das Ausmaß, in dem die aus den Daten gezogenen Schlüsse von verschiedenen Forschern in gleicher Weise interpretiert werden (vgl. Rammstedt

2010, S. 242). Derartige Rückschlüsse werden in dieser Arbeit auf Basis der Erkenntnisse der Literaturrecherche, eigener Überlegungen sowie auf Grundlage von Gesprächen mit diversen Experten gezogen. Die Interpretationsobjektivität wird seitens des Autors somit ebenso in einem hohen Maß als gegeben angesehen.

### *Reliabilität*

Mit dem Begriff der Reliabilität beschreibt Rammstedt das Maß der Genauigkeit, mit der eine Skala ein Merkmal misst (vgl. Rammstedt 2010, S. 242). Etwas konkreter gefasst meint die Reliabilität das Verhältnis von einzelnen Items zu einem Messinstrument. Es wird bestimmt, welche Items sich für das Messinstrument als brauchbar bzw. unbrauchbar erweisen (vgl. Raithel 2008, S. 113).

Zur Bestimmung der Reliabilität werden der so genannte Schwierigkeitsindex, der Trennschärfekoeffizient und der Reliabilitätskoeffizient erhoben (vgl. Bühn 2012, S. 581). Im Folgenden werden diese drei Begriffe erläutert und mögliche statistische Kennwerte beschrieben:

Der **Schwierigkeitsindex** beschreibt die prozentuale Häufigkeit der vorkommenden Antworten. Er kann manuell über die Mittelwerte der Items berechnet werden. Idealerweise sollten die Schwierigkeitsindizes über den ganzen Bereich eines gemessenen Merkmals streuen. Items mit niedrigem oder hohem Schwierigkeitsindex gelten als unbrauchbar (vgl. Bühn 2012, S. 581). So schlägt Bühn vor, Items mit einem Schwierigkeitsindex von unter 20 oder über 80 zu eliminieren (vgl. Bühn 2012, S. 586).

Zur Bestimmung der **Reliabilität** wird zudem der so genannte Reliabilitätskoeffizient herangezogen, mit dem die interne Konsistenz (Homogenität) eines Instruments gemessen wird. Dazu werden alle Items eines Instruments zueinander in eine Korrelation gebracht. Der Reliabilitätskoeffizient wird mithilfe verschiedener Formeln berechnet. Eine detaillierte Beschreibung möglicher Berechnungen kann im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht vorgenommen werden. Am gängigsten ist der sogenannte „Alpha-Koeffizient nach Cronbach“ ( $\alpha$ ) welcher in Statistikprogrammen wie SPSS als Standardmethode zur Bestimmung der Reliabilität angeboten wird (vgl. Rammstedt 2010, S. 248). Recherchiert man nach den Werten für Cronbachs  $\alpha$ , findet man verschiedene Angaben. Bühner bezeichnet Alphawerte kleiner .80 als niedrig, Werte zwischen .80 und .90 als mittel und Werte über .90 als hoch (vgl. Bühner 2011, S. 81). Schnell weist darauf hin, dass in der Praxis Alphawerte mit weit niedrigeren Koeffizienten als .80 dennoch akzeptiert werden (vgl. Schnell et al. 2011, S. 152). Rammstedt führt aus, dass Reliabilitätskoeffizienten über .70 als befriedigend und Werte ab .80 als gut angesehen werden können (vgl. Rammstedt 2010, S. 249).

Die **Trennschärfe** meint den Grad, wie gut ein Item einer Skala inhaltlich die anderen Items der Skala widerspiegelt bzw. wie typisch ein Item für die betreffende Skala ist (vgl. Raithel 2008, S. 116). Bühner sieht Items mit einer Trennschärfe  $< .30$  als niedrig, zwischen  $.30$  und  $.50$  als mittel und  $> .50$  als hoch an (vgl. Bühner 2011, S. 81, vgl. Bortz und Döring 2006, S. 219f).

Im Rahmen der Reliabilitätsanalyse wird vorgeschlagen, zunächst Items auszuschließen, die einen Schwierigkeitsindex von unter 20 oder über 80 haben. Von den verbleibenden Items sollten diejenigen mit

den niedrigsten Trennschärfekoeffizienten eliminiert werden, bis Werte  $>.30$  bei allen verbleibenden Items erreicht sind (vgl. Bühn 2012, S. 581). Bühner weist darauf hin, dass niedrige Trennschärfen nicht zwangsweise zur Entfernung aus dem Test führen sollten (vgl. Bühner 2011, S. 81). Raithel ergänzt, dass sich die Itemselektion einerseits an statistischen Kennwerten und andererseits an inhaltlichen Kriterien orientieren sollte (vgl. Raithel 2008, S. 116f).

Unter Bezugnahme auf die obigen Ausführungen werden für diese Arbeit die folgenden statistischen Kennwerte festgelegt:<sup>19</sup>

- ▲ Schwierigkeitsindex: Für die vorliegende Untersuchung wird in Anlehnung an Bühn festgelegt, dass Items mit einem Schwierigkeitsindex über 80 oder unter 20 im Regelfall eliminiert werden.
- ▲ Trennschärfekoeffizient: Laut Bühner weisen Items mit einer Trennschärfe  $< .3$  niedrige Werte auf (vgl. Anfang des Abschnittes). In Anlehnung an ihn wird ein Grenzwert für die vorliegende Arbeit von  $.3$  gesetzt. Items mit geringeren Werten werden in der Regel eliminiert. Höhere Werte im Bereich von  $.5$  und größer sind anzustreben.
- ▲ Cronbachs  $\alpha$ : Für die vorliegende Forschung wird die vorgestellte Argumentation von Rammstedt als Grundlage der Betrachtung gewählt: Alphawerte ab  $.70$  werden als befriedigend, Werte ab  $.80$  als gut und Werte ab  $.90$  als sehr gut betrachtet.

## Validität

Bei Studien, deren Objektivität erwiesen ist, unterliegen die Ergebnisse grundsätzlich keinerlei Beeinflussung durch die Person des Untersuchungsleiters. Reliable Instrumente messen das, was gemessen wird, sehr genau. Dabei bleibt jedoch offen, ob mit einem Instrument auch das gemessen wird, was gemessen werden soll. Die Validität als Gütekriterium füllt diese Lücke und versucht, die genannte Frage zu beantworten. Als objektiv und reliabel bewertete Instrumente müssen nicht zwangsläufig valide sein. Sollte jemand konsistent und wiederholt die Unwahrheit sagen, dann mag er sozusagen den Ruf eines „zuverlässigen Lügners“ haben, aber er sagt uns eben nicht die Wahrheit. Das Hauptziel muss es sein, möglichst valide Instrumente zu entwickeln und zu nutzen (vgl. Raithel 2008, S. 47).

Unterschieden werden z.B. Expertenvalidität, Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität, Konstruktvalidität etc. (vgl. Raithel 2008, S. 48). Im Rahmen einer empirischen Forschung sollten speziell die Konstrukt- und die Inhaltsvalidität geprüft werden (vgl. Amelang und Zielinski 1997).

Eine hohe **Inhaltsvalidität** ist dann gegeben, wenn alle Aspekte und Dimensionen eines Konstrukts berücksichtigt werden. Das zu messende Konstrukt sollte in einem hohen Maße durch die Auswahl der

---

<sup>19</sup> Wie ausgeführt bedeutet ein Unterschreiten der Kennwerte nicht automatisch eine Löschung der Items bzw. Skalen. Sollten die statistischen Kennwerte nicht eingehalten werden, findet eine Prüfung nach der Höhe der Abweichung und nach inhaltlichen Kriterien statt. Sollte der Erhalt der Items aus inhaltlichen Gründen als sinnvoll erachtet werden, könnten diese ggf. weiterverwendet werden (vgl. Bühner 2011, S. 81). Evtl. weiterführende Ergebnisse werden dann mit einer gewissen Vorsicht interpretiert.



Items repräsentiert werden. Objektive Kriterien zur Messung der Inhaltsvalidität gibt es nicht (vgl. Raithel 2008, S. 48). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung soll eine grundlegende Einstellung von Mitarbeitern – hier exemplarisch beschrieben mit dem Konstrukt des Commitments – erfasst werden. Einstellungen sind nicht unmittelbar messbar. Um etwaigen Zweifeln an der Inhaltsvalidität entgegenzutreten, wird deshalb dazu geraten, bei der Generierung von Skalen auf Expertenmeinungen zurückzugreifen (vgl. Amelang und Zielinski 1997). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde dies durch Gespräche in Kolloquien, mit den Betreuenden sowie verschiedensten Diskussionsgruppen berücksichtigt. Weiter wurden, soweit möglich, Skalen verwendet, die bereits als etabliert gelten. Somit sieht der Autor die Inhaltsvalidität in einem hohen Maße als gegeben an.

Zur Prüfung der **Konstruktvalidität** gibt es ebenso keinen einzelnen Koeffizienten, der ein Erhebungsinstrument rechtfertigt oder widerlegt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Konstruktvalidität zu untersuchen. Rammstedt schlägt diesbezüglich vor, Instrumente mithilfe einer Faktorenanalyse zu prüfen (vgl. Rammstedt 2010, S. 256).

## FAKTORENANALYSE

Mithilfe einer Faktorenanalyse wird eine größere Anzahl von Items eines Datensatzes auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen zurückgeführt. Aufgrund der korrelativen Beziehungen der Items können diese in Gruppen klassifiziert werden (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 386). Konkret werden Items, die stark miteinander korrelieren, zu einem sogenannten Faktor zusammengefasst. Items, welche unterschiedlichen Faktoren zugeordnet wurden, korrelieren weniger stark miteinander. Die Grundidee einer Faktorenanalyse ist es, übergeordnete Faktoren zu ermitteln (vgl. Bühl 2012, S. 589). Durch diese Bündelung auf wenige zentrale Faktoren können Daten anschließend leichter weiterverarbeitet werden.

Das Ziel der Faktorenanalyse besteht darin, Faktoren zu ermitteln, welche die Zusammenhänge zwischen den Items im Idealfall vollständig beschreiben. Dadurch wird eine Datenreduktion erreicht, da eine Vielzahl miteinander zusammenhängender (korrelierender) Items durch wenige Faktoren ersetzt wird. Eine Faktorenanalyse eignet sich auch zur Prüfung von Skalen und zur Optimierung von Messinstrumenten (vgl. Raithel 2008, S. 106, vgl. Wolff und Bacher 2010, S. 335). Bortz betont, dass eine Faktorenanalyse keine Anhaltspunkte für Gemeinsamkeiten zwischen Items und den dahinterstehenden Aussagen liefert. Sie zeigt lediglich auf, dass die Probanden im Rahmen einer Stichprobe bestimmte Aussagen in einer ähnlichen Art und Weise beantwortet haben (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 387).

Im Rahmen der Durchführung einer Faktorenanalyse ist als statistische Kennzahl vor allem die so genannte Faktorladung zu betrachten. An dieser Kennzahl lässt sich ablesen, inwiefern ein Item mit dem ermittelten Faktor Gemeinsamkeiten aufweist (vgl. Leibnitz 2013, vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 387). Es wird empfohlen, dass die Faktorladung eines Items mindestens 0,5 betragen sollte (vgl. Brown 2006). Bühl rät dazu, Items zu eliminieren, deren Faktorladung unter 0,4 liegt. Wie bei der Beurteilung der Trennschärfe

sollte eine Eliminierung von Items auf mehreren Ebenen betrachtet werden, d.h. neben dem statistischen Kennwert ist auch eine inhaltliche Komponente zu betrachten (vgl. Bühl 2012, S. 610).<sup>20</sup>

Im Rahmen der Durchführung ist vor allem die bereits beschriebene Faktorladung als statistische Kennzahl von Interesse. Diese wird wie folgt bestimmt:

In Anlehnung an Brown wird festgelegt, dass Items mit einer Faktorladung unter 0,5 in der Regel eliminiert werden sollen. Allerdings ist neben dieser rein statistischen Kennzahl analog zur Betrachtung der Trennschärfe eine inhaltliche Komponente zu prüfen. Items, die diesen Wert unterschreiten, sollten gesondert geprüft werden.

## DATENMODIFIKATION

Für weiterführende Analysen kann es nötig sein, dass Daten modifiziert werden müssen. Auf Grundlage der erfassten Daten können neue Variablen gebildet, falls nötig auch die Kodierungen verändert werden. Man bezeichnet dies als Datenmodifikation (vgl. Bühl 2012, S. 207ff).

Geplant ist, dass die im Rahmen der Faktorenanalyse gebildete Faktorenstruktur, also die Bündelung aller Items auf wenige wichtige Faktoren, die dann leichter weiterverarbeitet werden können, über die Berechnung neuer Variablen vorgenommen werden soll. Das in der Forschung verwendete Programm SPSS bietet hier umfangreiche Möglichkeiten, mehrere Items zu einer neuen Variablen, also zu einem Faktor zusammenzufassen.

An anderer Stelle kann es nötig sein, die Kodierung der Variablen zu ändern. Wo und wie genau dies zu geschehen hat, werden die Berechnungen mit den Datensätzen der Vorstudie zeigen. Es wird davon ausgegangen, dass Umkodierungen nur in Ausnahmefällen und nur in Bezug auf die personen- und unternehmensbezogenen Items durchgeführt werden müssen.

## NORMALVERTEILUNG

Die so genannte Gaußsche Normalverteilung stellt eines der wichtigsten Prüfkriterien für die Anwendung von statistischen Verfahren dar. „Eine Normalverteilung ist eine symmetrische, eingipfelige Verteilung, bei der sich die meisten Werte um den Mittelwert gruppieren, während die Häufigkeiten nach beiden Seiten gleichmäßig abfallen“ (Raithel 2008, S. 121). Die Normalverteilung ähnelt der Form einer Glocke, d.h. Ereignisse in den Randbereichen treten eher selten auf, während sie im mittleren Bereich eine höhere Wahrscheinlichkeit haben (vgl. Bühner und Ziegler 2009, S. 225f). Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass in der Forschungspraxis üblicherweise keine Normalverteilung vorkommt (vgl. Raithel 2008, S. 121). Es

---

<sup>20</sup> Zur Durchführung einer Faktorenanalyse stehen verschiedene standardisierte Programme wie SPSS, MPlus oder Amos zur Verfügung. Die Wahl für die gegenwärtige Forschung fiel auf das Statistikprogramm SPSS (vgl. Bühl 2012, S. 590ff). Der Einsatz von Strukturgleichungsmodellen, etwa mit dem SPSS ergänzenden Programm AMOS, wäre denkbar gewesen. Die teilweise sehr hohen Anforderungen an die Kennwerte dieser Modelle hätten aller Voraussicht nach weitere Modifikationen des Erhebungsinstrumentes mit deutlichen inhaltlichen Eingrenzungen nach sich gezogen. Da bei der vorliegenden Forschungsarbeit nicht primär die Erstellung eines diagnostischen Instrumentes im Vordergrund stand, wurde zugunsten des Inhalts auf eine gängige, die Inhalte weniger determinierende Lösung in SPSS gesetzt.

wird davon ausgegangen, dass mit zunehmender Anzahl der Stichprobe automatisch eine Annäherung an eine Art Normalverteilung erfolgt (vgl. Eid et al. 2011, S. 210). Dies bedeutet, dass die Erhebungen eine umso „genauere“ Geltung beanspruchen können, je mehr Probanden an einer Studie teilnehmen. In der Literatur findet man unterschiedliche Aussagen bezüglich des Stichprobenumfangs, ab dem in etwa von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann. Oftmals wird ein Wert  $n > 30$  als ausreichend angesehen (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 87).

Zur Prüfung der Normalverteilung sind verschiedene Tests denkbar. Aufgrund der dargelegten Annahme von Raithel, dass in der Praxis keine normalverteilten Werte vorkommen, sieht er es als ausreichend an, zu ermitteln, ob die Werte „hinreichend“ normalverteilt sind (vgl. Raithel 2008, S. 121). Konkret schlägt er vor, dies anhand eines Histogramms durchzuführen. Dieses Vorgehen führt nach seiner Auffassung anschaulich vor Augen, ob eine Variable als normalverteilt behandelt werden kann oder nicht, und wird von ihm als ausreichendes Prüfkriterium angesehen (vgl. Raithel 2008, S. 122).

Bühl beschreibt, dass die Prüfung einer Normalverteilung zusätzlich anhand der Schiefe (Skewness) und der Wölbung (Kurtosis) vorgenommen werden kann.<sup>21</sup> Die Schiefe sollte den Wert 3 nicht überschreiten. Im Rahmen der Kurtosis werden Werte unter 10 als passend und ab 10 als kritisch angesehen (vgl. Kline 2005).

Für die vorliegende Arbeit ist zur Prüfung der Normalverteilung vorgesehen, zuerst eine Sichtprüfung der Histogramme der Skalen vorzunehmen. Eine zusätzliche Option ist die Prüfung der Schiefe- und Kurtosiswerte.

- ▲ Wert Schiefe: Der Wert von 3 sollte nicht überschritten werden.
- ▲ Wert Kurtosis: Es wird ein Wert unter 10 angestrebt.

## DESKRIPTIVE AUSWERTUNG DER PERSONEN- UND ORGANISATIONSBEZOGENEN ANGABEN

Nachdem alle Daten aufbereitet wurden, ist geplant, die gezogene Stichprobe in Bezug auf die personen- und organisationsbezogenen Daten der Teilnehmer auszuwerten. Ausgewertet werden sollen die Häufigkeiten und die prozentualen Anteile der Teilnehmer.

Häufigkeiten stellen einen der ersten Schritte bei der Analyse von Daten dar. Bereits in Schritt 2 des Auswertungsprozesses (Datenbereinigung) wurde auf die Möglichkeit der Prüfung der Daten mittels einer Häufigkeitszählung hingewiesen. Durch die Häufigkeitszählung können die Werte in einer übersichtlichen Form dargestellt werden (vgl. Raithel Raithel 2008, S. 127). Unterschieden werden dabei absolute und relative Häufigkeiten: Die relative Häufigkeit gibt den prozentualen Anteil einer Häufigkeitsverteilung an und bezieht sich auf die Gesamtsumme, während die absolute Häufigkeit eine Anzahl von Merkmalsträgern

---

<sup>21</sup> Die Schiefe beschreibt die Abweichung der Häufigkeitsverteilung einer gleichmäßigen, normalen Verteilung. Sie nimmt den Wert Null an, wenn eine Normalverteilung vorliegt. Je schiefere die Werte verteilt sind, desto höher wird der Wert, den die Schiefe annimmt. Linksgipfelige Verteilungen werden durch positive, rechtsgipfelige Verteilungen durch negative Werte angezeigt. Die Kurtosis beschreibt die Art der Wölbung. Hohe Werte geben an, dass die Verteilung breitgipfelig ist, niedrige Werte weisen auf eine schmalgipfelige Normalverteilung hin. Beim Vorliegen einer Normalverteilung ist der Wert der Kurtosis gleich Null. Positive Werte deuten auf eine empirische Spitze, negative Werte auf eine flachere Verteilung als die Normalverteilung hin (vgl. Bühl 2012, S. 151, vgl. Schlumprecht 2013).

beschreibt, die über eine bestimmte Ausprägung verfügen (vgl. Eid et al. 2011, S. 101, vgl. Raithel 2008, S. 128). Die Darstellung kann in Tabellen erfolgen, aber auch eine grafische Darstellung stellt eine gängige Praxis dar.

Für die vorliegende Arbeit ist geplant, die personen- und organisationsbezogenen Daten der Teilnehmenden nach relativen und absoluten Häufigkeiten in Form einer Tabelle darzustellen.

### 6.3.2. HAUPTUNTERSUCHUNG – METHODEN UND KENNWERTE

Aufbauend auf den Instrumenten der Vorstudie werden im folgenden Abschnitt diejenigen Methoden erläutert, die zusätzlich im Rahmen der Hauptuntersuchung Anwendung finden sollen. Das Ziel dieser Erläuterungen ist es, sowohl die Methoden vorzustellen als auch die Kennwerte darzulegen, welche für die vorliegende Arbeit gültig sind.

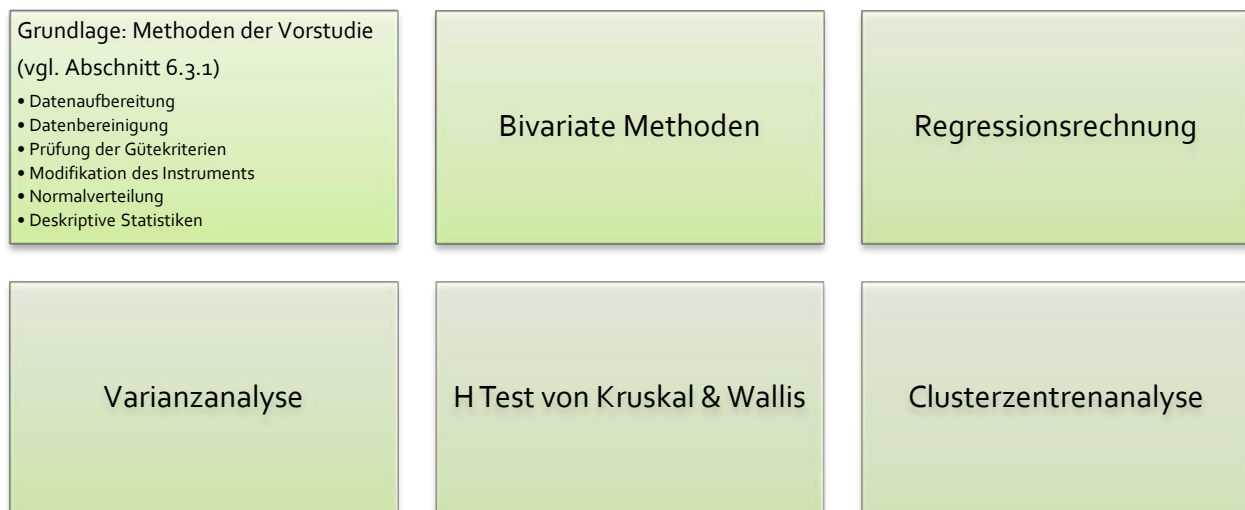


Abbildung 27: Hauptuntersuchung – Übersicht Auswertungsmethoden (eigene Darstellung)

#### BIVARIATE METHODEN

Im Rahmen der Korrelationsrechnung werden zwei oder mehrere systematisch gemessene Variablen in Beziehung zueinander gesetzt und der Zusammenhang rechnerisch bestimmt.

Das Ergebnis der Korrelationsrechnung wird im Allgemeinen im so genannten Korrelationskoeffizienten nach Pearson ( $r$ ) bestimmt. Die Werte des Koeffizienten können von  $-1.00$  bis  $+1.00$  reichen. Ein Wert von  $r = +1.00$  bedeutet, dass zwei Variablen perfekt in eine positive Richtung korrelieren. Dementsprechend drückt ein Wert von  $r = -1.00$  eine perfekte negative Korrelation aus. Ein Wert von  $r = 0.00$  bedeutet, dass kein linearer Zusammenhang vorliegt (vgl. Aronson 2004, S. 38f, vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 157).

Ein Blick in die Forschungsliteratur weist verschiedene Interpretationsmöglichkeiten für die Ergebnisse des Korrelationskoeffizienten  $r$  auf. Cohen schlägt vor, die Differenzen in Form von kleinen, mittleren und großen Effekten auszudrücken. Kleine Effekte beschreibt er in einem Bereich um plus/minus  $r = 0.1$ , mittlere Effekte im Bereich von plus/minus  $r = 0.3$  und von großen Effekten spricht er ab plus/minus  $r = 0.5$  (vgl. Cohen

1988, S. 82). Meines Erachtens kann diese Einteilung nach Cohen durchaus als Richtwert dienen. Für eine genaue Zuteilung ist die Festlegung spezifischer Kennwerte bzw. Spannbreiten zweckmäßig. In Anlehnung an Cohen werden für die vorliegende Arbeit folgende Kenngrößen festgelegt: Schwache Zusammenhänge (nach Cohen Werte plus/minus  $r=0,1$ ) werden mit der konkreten Maßgabe  $r < 0.2$  bestimmt (schwacher Zusammenhang), starke Zusammenhänge (nach Cohen Werte plus/minus  $r=0.5$ ) mit der Maßgabe  $r > 0.4$ , Werte dazwischen weisen auf einen mittleren Zusammenhang hin.

Neben der Berechnung nach Pearson, für welche die Normalverteilung eine Voraussetzung bildet, gibt es auch Verfahren wie die Rangkorrelation nach Kenndall, für die niedrigere Hürden gelegt werden, weshalb sie als voraussetzungsärmer bezeichnet werden können (vgl. Renner et al. 2012, S. 91f). In der vorliegenden Arbeit ist geplant, ausschließlich den Korrelationskoeffizienten nach Pearson zu nutzen.

Die Korrelationsrechnung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit der Regressionsrechnung durchgeführt (Erläuterungen folgen). Für den Verlauf der Forschung werden folgende Festlegungen getroffen:

Werte für den Korrelationskoeffizienten  $r$ :

- schwacher Zusammenhang  $r < 0.2$
- starker Zusammenhang  $r > 0.4$
- dazwischen: mittlerer Zusammenhang

## REGRESSIONSRECHNUNG

Mithilfe einer Regressionsanalyse werden Einflüsse von einer oder mehreren unabhängigen Variablen (UV) auf eine abhängige Variable (AV) bestimmt. Sie zählen zu den am häufigsten verwendeten Auswertungsverfahren in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Verschiedenen Arten von Regressionsanalysen ist gemeinsam, dass sie die Frage stellen, inwiefern ein Merkmal auf andere Merkmale zurückgeführt werden kann. Dem lateinischen Ursprung nach leitet sich Regression von „regredi“ („zurückgehen“) oder „regressio“ („die Rückkehr“) ab (vgl. Wolf und Best 2010, S. 607, vgl. Backhaus 2011, S. 56, vgl. Eid et al. 2011, S. 560). Mit anderen Worten: Die Regressionsrechnung beschäftigt sich damit, inwiefern eine oder mehrere Variablen zur Vorhersage anderer Variablen eingesetzt werden können (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 183).

Das Verfahren der Regressionsanalyse ist verwandt mit der Berechnung des bivariaten Korrelationskoeffizienten. Der Pearsonsche Korrelationskoeffizient und der mithilfe der bivariaten (linearen) Regressionsrechnung ermittelte Regressionskoeffizient sind identisch. Dies gilt nicht für multivariate Modelle (vgl. Urban und Mayerl 2011, S. 71). Im Gegensatz zur Korrelationsrechnung zeigt die Regressionsrechnung zusätzlich noch Hinweise auf die Art des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen (vgl. Raithel 2008, S. 157). Viele Forschungen zeigen, dass kaum monokausale Beziehungen zwischen Variablen vorliegen. In der Regel wird die zu untersuchende AV durch mehrere Größen beeinflusst (vgl. Backhaus 2011, S. 56). Des Weiteren könnte die Unterteilung in UV und AV bzw. in Prädiktor- und Kriteriumsvariablen, die in der Regressionsrechnung gängig ist, suggerieren, dass hier ein kausaler

Zusammenhang besteht. Dieser lässt sich mittels einer Regressionsanalyse nicht nachweisen, denn diese weist lediglich korrelative Zusammenhänge zwischen Variablen nach. Ein korrelativer Zusammenhang ist eine notwendige Voraussetzung für Kausalität, aber keine hinreichende Bedingung dafür (vgl. Backhaus 2011, S. 57ff). Dies bedeutet, dass das Ergebnis einer Regressionsanalyse, bei der erwartungsgemäß ein Einfluss einer UV auf eine AV identifiziert wurde, nicht unbedingt bedeutet, dass die UV auf die AV einseitig wirken; auch eine umgekehrte Wirkung ist denkbar. Annahmen, die einen kausalen Zusammenhang suggerieren, müssen außerstatistisch auf Plausibilität geprüft werden (vgl. Backhaus 2011, S. 57ff).

Das Ergebnis einer Regressionsanalyse drückt sich im Wesentlichen in  $R$  und  $R^2$  aus.

- ▲  $R$  entspricht wie beschrieben bei der bivariaten Regressionsrechnung dem Korrelationskoeffizienten  $r$  im Rahmen der Pearsonschen Korrelationsrechnung. Dieser wurde bereits erläutert.
- ▲  $R^2$  wird als Determinationskoeffizient oder Bestimmtheitsmaß bezeichnet.  $R^2$  beschreibt, wie groß der Anteil der Varianz der AV ist, der durch die UV erklärt werden kann.  $R^2$  kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte um den Bereich von 0 sind tendenziell eher als schlechter zu bewerten. Hingegen verdeutlicht der Maximalwert 1, dass eine optimale Modellschätzung vorliegt. So bedeutet z.B. ein  $R^2$  von 0,80, dass 80% der Gesamtvarianz der AV durch die UV erklärt werden kann. Die Beschreibungen lassen vermuten, dass sich die Werte von  $R^2$  analog des Pearsonschen Korrelationskoeffizienten in starke, mittlere und schwache Bereiche einteilen lassen. Dies trifft nicht zu. Es lässt sich keine Aussage darüber treffen, welcher Wert von  $R^2$  als sehr guter oder mittlerer Wert eingeteilt werden kann. Dies hängt von der zu betrachtenden Fragestellung ab. Bereits geringe Werte können in Abhängigkeit von der Fragestellung durchaus akzeptabel sein (vgl. Backhaus 2011, S. 99, vgl. Urban und Mayerl 2011).

Raithel weist darauf hin, dass die Voraussetzung für die Durchführung einer linearen Regressionsberechnung in normalverteilten und intervallskalierten Daten liegt. Etwas umfangreicher beschreibt Backhaus mögliche Prämissen des linearen Regressionsmodells z.B. mit der Linearität in den Parametern, mit der Vollständigkeit des Modells, der Prämisse, dass keine Abhängigkeit zwischen den unabhängigen Variablen bestehen sollte, der Unabhängigkeit und Normalverteilung von Störgrößen etc. Dies lässt zunächst auf hohe Hürden schließen. Allerdings relativiert Backhaus diese Aufzählung mit dem Vermerk, dass das Verfahren auf Verletzungen der genannten Annahmen relativ unempfindlich reagiert (vgl. Backhaus 2011, S. 96f).

Die folgenden Festlegungen werden im Rahmen der Regressionsrechnung für den weiteren Verlauf der Arbeit getroffen:

- ▲ Der Wert  $R$  orientiert sich in der Deutung möglicher Ausprägungen am Pearsonschen Korrelationskoeffizienten.
- ▲ Ausprägungen für  $R^2$  können pauschal nicht festgelegt werden (vgl. Ausführungen im obigen Abschnitt).

## VARIANZANALYSE

Varianzanalysen untersuchen, ob die Mittelwerte ein oder mehrerer UV signifikante Unterschiede zu den Mittelwerten ein oder mehrerer AV aufweisen. Die AV muss für dieses Verfahren ein metrisches Skalenniveau aufweisen, für die UV genügt ein Nominalskalenniveau (vgl. Backhaus 2011, S. 158) (vgl. Raithel 2008, S. 179).

Ein einfaches Verfahren, um die Mittelwerte zweier Gruppen untereinander zu vergleichen und auf Signifikanz zu prüfen, ist der t-Test. Die Varianzanalyse erweitert den T-Test mit dem Vergleich zweier Mittelwerte, um die Möglichkeit mehrerer Mittelwerte zugleich zu untersuchen. Sie zeigt lediglich auf, ob ein signifikanter Unterschied zwischen verschiedenen Gruppen besteht. Wie ein festgestellter Unterschied konkret beschaffen ist, wird durch die Varianzanalyse nicht geklärt (vgl. Janssen und Laatz 2007, S. 357ff).

Es gibt verschiedene varianzanalytische Verfahren, die sich vor allem durch die Menge der betrachteten UV und AV unterscheiden. Bortz sieht das Gemeinsame dieser Verfahren darin, dass mit den Berechnungen versucht wird, die Unterschiede eines Merkmals einer Person (AV) auf eine oder mehrere Variablen (UV) zurückzuführen (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 244, vgl. Bühl 2012, S. 517).

Im Folgenden wird lediglich das Verfahren der multivariaten Varianzanalyse angesprochen, da weitere varianzanalytische Verfahren in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht geplant sind. Im Rahmen dieser Berechnung können mehrere UV auf mehrere AV bezogen werden. Bei der Berechnung von Unterschieden von Gruppenmittelwerten wird im Rahmen der MVA geprüft, ob sich diese signifikant voneinander unterscheiden. Wie bereits beschrieben wurde im Falle der vorliegenden Arbeit ein Signifikanzniveau von  $\alpha=0,05$  festgelegt. Bei einem Niveau von über 5% wird von nicht signifikanten Werten gesprochen. Werte gleich und unter 5% werden als signifikant bezeichnet (vgl. Abschnitt 6.3.1). Im Falle des Vorliegens eines signifikanten Ergebnisses wissen wir nur, dass sich Mittelwerte der betrachteten Gruppen unterscheiden. Wie ein festgestellter Unterschied konkret beschaffen ist, wird durch die Varianzanalyse nicht geklärt (vgl. Janssen und Laatz 2007, S. 357ff). Zur Prüfung der genauen Unterschiede schlägt Bühl die Durchführung weiterer Tests vor (vgl. Bühl 2012, S. 537f). Hierzu könnten deskriptive Statistiken oder grafische Darstellungen herangezogen werden.

Backhaus listet in seinem Buch „Multivariate Analysemethoden“ eine Vielzahl von Prämissen für die Durchführung der Varianzanalyse auf. So nennt er z.B. eine Normalverteilung, eine Gruppengröße über 20 Personen sowie die Durchführung einer Plausibilitätsprüfung als wichtige Voraussetzungen, die vor der Durchführung einer Varianzanalyse geprüft werden sollten. Es gibt mehrere Studien, in denen untersucht wurde, wie varianzanalytische Berechnungen auf Verletzungen einer oder mehrerer Voraussetzungen reagieren. Es kann festgehalten werden, dass die generellen Voraussetzungen zur Berechnung einer Varianzanalyse mit wachsendem Umfang der untersuchten Stichproben an Bedeutung verlieren. Lediglich bei kleinen Stichproben unter 10 und ungleich großen Verteilungen der zu betrachtenden Gruppen sollte bei Verdacht auf Verletzung einiger oder mehrerer Prämissen auf andere verteilungsfreie Verfahren wie den Kruskal-Wallis-Test zurückgegriffen werden. Ein Rückgriff auf verteilungsfreie Verfahren ist für die vorliegende Untersuchung bei Verletzungen der Annahmen geplant. Zusammenfassend lässt sich sagen,



dass die Varianzanalyse bei großen Stichproben gegenüber Verletzungen der Prämissen relativ robust reagiert (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 214).

Für die vorliegende Arbeit ist geplant, mithilfe einer multivariaten Varianzanalyse Gruppenunterschiede in Bezug auf die personen- und organisationsbezogenen Daten (UV) sowie die drei Skalen zu OC (AV) zu untersuchen.

Die folgenden Festlegungen werden im Rahmen der Anwendung von varianzanalytischen Verfahren für den weiteren Verlauf der Arbeit getroffen:

- ▲ Der Einsatz einer multivariaten Varianzanalyse wird für die Prüfung der personen- und organisationsbezogenen Daten und der Bindungscluster geplant. Sollten hierbei Verletzungen der Voraussetzungen vorliegen, wird auf das verteilungsfreie Verfahren des Kruskal-Wallis-Tests zurückgegriffen.
- ▲ Wenn signifikante Unterschiede zwischen Gruppen erkennbar sein sollten, wird die Art der Unterschiede mittels deskriptiver Verfahren untersucht.
- ▲ Das in Abschnitt 6.3.1 festgelegte Signifikanzniveau zur Identifikation von Gruppenunterschieden findet auch im Rahmen der MVA Anwendung und wird mit  $\alpha=0,05$  festgelegt bzw. bestätigt.

### DER H-TEST VON KRUSKAL & WALLIS

Der H-Test von Kruskal & Wallis ist ein nonparametrisches Verfahren. Sollten bei der Durchführung einer Varianzanalyse eine oder mehrere Prämissen wie z.B. die Normalverteilung verletzt werden, schlägt Bortz vor, auf verteilungsfreie Verfahren wie den Kruskal-&-Wallis-Test zurückzugreifen (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 214). Bei diesem Verfahren werden nicht die Messwerte selbst verarbeitet. Vielmehr werden die so genannten Rangplätze betrachtet, da diese relativ unempfindlich gegen Ausreißer sind (vgl. Bühl 2012, S. 381), d.h. die Stichproben werden nach ihrer zentralen Tendenz verglichen. Der Kruskal-&-Wallis-Test entspricht weitestgehend der parametrischen Varianzanalyse (vgl. Bortz und Lienert 1998, S. 142ff).

Analog zur Varianzanalyse werden eine Null- und eine Alternativhypothese aufgestellt. Die Nullhypothese  $H_0$  besagt, dass zwischen den zu vergleichenden Gruppen kein Unterschied besteht. Hingegen behauptet die Alternativhypothese  $H_1$ , dass Unterschiede bestehen.

Die Identifikation möglicher Unterschiede erfolgt über die Zuordnung von Ranggruppen, d.h. jeder Wert wird einem bestimmten Rang zugeordnet. Daraufhin werden die Ränge sortiert und Rangsummen bzw. Rangdurchschnitte gebildet, die dann verglichen werden. Entgegen der Varianzanalyse werden keine Mittelwerte verglichen. Beim Kruskal-&-Wallis-Test erfolgt ein Vergleich der Ränge, also der zentralen Tendenzen.

Wenn die Hypothese  $H_0$  Gültigkeit haben soll, wird erwartet, dass sich diese zentralen Tendenzen nicht voneinander unterscheiden. Bei größeren Unterschieden wird tendenziell eher vermutet, dass die  $H_1$  zutrifft. Der Kruskal-&-Wallis-Test berechnet analog zur Varianzanalyse das zu Grunde liegende



Signifikanzniveau (vgl. Bortz und Lienert 1998, S. 142ff). Wie im Rahmen dieser Arbeit bereits ausgeführt, werden wir ebenso für diesen Test ein Signifikanzniveau von 5% zugrunde legen.

Die Voraussetzungen für die Durchführung des Kruskal-&-Wallis-Tests sind gering. Schon aufgrund der Tatsache, dass Bortz den Kruskal-&-Wallis-Test als Ersatzverfahren bei verletzten Prämissen im Rahmen der Durchführung einer Varianzanalyse vorschlägt, lässt darauf schließen, dass die Grenzen einer Anwendung als gering angesehen werden können. So ist beispielsweise eine Normalverteilung der zu betrachtenden Daten nicht gefordert (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 214). Weitere Hinweise finden sich in einer älteren Untersuchung von Bortz aus dem Jahr 1998. Darin stellt er fest, dass Messwerte mit zweifelhaftem Intervallskalencharakter, die nicht unbedingt normalverteilt sein müssen, verwendet werden können (vgl. Bortz und Lienert 1998, S. 121).

Folgende Festlegungen werden im Rahmen der Anwendung des H-Tests von Kruskal & Wallis für den Verlauf der Arbeit getroffen:

- ▲ Der Test wird als ein Ersatztest für die Varianzanalyse gesehen. Er kommt bei Verletzung der für die Varianzanalyse beschriebenen Prämissen zum Einsatz.
- ▲ Das Signifikanzniveau zur Identifikation von Gruppenunterschieden wird mit  $\alpha=0,05$  festgelegt (vgl. dazu Abschnitt 6.3.1).

## CLUSTERZENTRENANALYSE

Eine Clusterzentrenanalyse ist ein Verfahren, um in größeren Datensätzen Gruppen zu identifizieren, die über ähnliche Variablenausprägungen verfügen. Die für eine Gruppe identifizierten Personen oder Objekte können anhand ähnlicher Merkmale als eine Gruppe (Cluster) zusammengefasst werden. So wie ähnliche Merkmale eine in sich möglichst homogene Gruppe bedingen, sollten verschiedene Gruppen möglichst heterogen zueinander sein, d.h. möglichst unterschiedliche Variablenausprägungen aufweisen.

Zur Durchführung von Clusteranalysen gibt es verschiedene Verfahren wie z.B. die hierarchische Clusteranalyse oder die Clusterzentrenanalyse. Da die hierarchische Clusteranalyse nur für kleine Fallzahlen geeignet ist, scheidet sie für meine Untersuchung aus.<sup>22</sup> Die Wahl für die vorliegende Arbeit fiel auf die Clusterzentrenanalyse, und zwar u.a. aufgrund der möglichen hohen Fallzahl und der Tatsache, dass bereits ein Modell der Typisierung von Mitarbeitern (vgl. Abschnitt 3.3) beschrieben wurde, das mit den vorliegenden Daten überprüft werden soll (vgl. Bühl 2012, S. 627f).

Bei der Clusterzentrenanalyse muss die Anzahl der Cluster vorgegeben werden. Einerseits ist dies ein wesentlicher Nachteil der Methode, denn es stellt sich die Frage, woher man wissen soll, wie viele Cluster sinnvoll wären. Andererseits bedeutet es eine deutliche Minimierung des Rechenaufwandes. Damit ist auch

---

<sup>22</sup> Hierarchische Clusterverfahren sind sehr genau, aber auch sehr aufwändig. Zu Beginn bildet jeder Fall ein eigenes Cluster. Schrittweise werden die Cluster ähnlicher Ausprägung vereinigt. Diese Operation wird so oft fortgesetzt, bis nur noch eine überschaubare Anzahl von Clustern übrigbleibt. Zwischen jedem Rechenschritt wird eine Distanzmatrix zwischen allen bis dahin untersuchten Clustern ermittelt. Bei einer hohen Fallzahl werden hier mehrere tausend Rechnungen vollzogen. Dies bringt auch Großrechner schnell an ihre Grenzen (vgl. Bühl 2012, S. 632f). Bei hohen Fallzahlen verwendet man deshalb andere Methoden wie z.B. die Clusterzentrenanalyse.

die Betrachtung größerer Fallzahlen möglich. Hinweise auf denkbare Cluster ergeben sich entweder aus theoretischen Vorüberlegungen oder dadurch, dass man eine Auswahl von Fällen aus größeren Stichproben einer hierarchischen Clusteranalyse unterzieht. Die ermittelte (optimale) Clusterzahl der Stichprobe kann im Folgenden für die Clusterzentrenanalyse übernommen und die größere Fallzahl nach den ermittelten Kriterien untersucht werden. Das Ergebnis dieser Berechnung sind so genannte Clusterzentren, welche sich im Bereich von +3 bis -3 bewegen. Je nach Kodierung der Antworten bedeutet ein hoher positiver oder negativer Wert innerhalb des beschriebenen Rahmens von +3 bis -3 eine hohe bzw. niedrige Ausprägung des betreffenden Faktors (vgl. Bühl 2012, S. 650ff, vgl. Brosius 1998, S. 721f). Dies unterscheidet sich allerdings von Fall zu Fall und muss gesondert betrachtet werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bedeutet die Antwortmöglichkeit 1 eine niedrige und die Antwortmöglichkeit 5 eine hohe Ausprägung. Dies besagt, dass ein hoher positiver Faktorwert im Rahmen der Clusterzentrenanalyse eine hohe Ausprägung des betreffenden Clusters nahelegt.

Die folgenden Festlegungen werden im Rahmen der Anwendung einer Clusterzentrenanalyse für den Verlauf der Arbeit getroffen:

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird geprüft, ob die im theoretischen Abschnitt vorgestellten Bindungstypen bestätigt werden können (vgl. Abschnitt 3.3). Des Weiteren wird untersucht, ob sich signifikante Zusammenhänge zwischen den Bindungstypen und den Korrelaten auffinden lassen.

---

## 6.4. VORSTUDIE

---

Das folgende Kapitel hat das Ziel, die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Vorstudie darzustellen sowie Folgerungen für den weiteren Verlauf der Arbeit vorzunehmen. Gezeigt wird die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie, die getrennt von der Hauptuntersuchung angelegt ist. Ebenso wird dargelegt, mit welchem Erhebungsinstrument im Rahmen der Vorstudie gearbeitet wird und wie diese umgesetzt wurde. Abschließend werden die Ergebnisse beschrieben und Folgerungen für den weiteren Verlauf der Studie abgeleitet.

### 6.4.1. NOTWENDIGKEIT DER DURCHFÜHRUNG EINER VORSTUDIE UND FORSCHUNGSDESIGN

---

Vier Argumente unterstreichen die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie. Diese sind zumindest teilweise identisch mit den Zielen der Vorstudie (vgl. Abbildung 28).

---

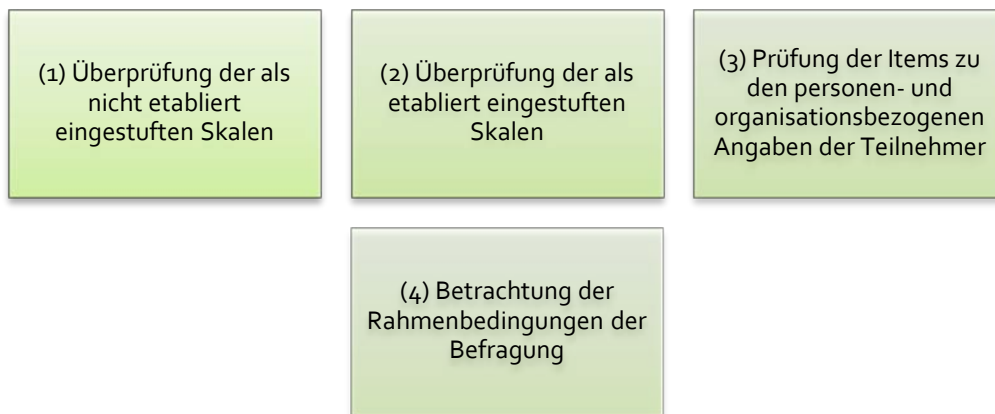


Abbildung 28: Vorstudie - Übersicht zu den Gründen für die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie (eigene Darstellung)

**(1) Überprüfung der als nicht etabliert eingestuften Skalen:** Zunächst dient die Vorstudie zur Überprüfung der neu entwickelten Skalen. Ein zentrales Ergebnis der Literaturrecherche und der Darstellung der zu untersuchenden Konstrukte „lernförderliche Aspekte der Arbeit“ und „Commitment“ ist es, dass nur teilweise etablierte Messinstrumente vorliegen. Es ist einfacher, etablierte Skalen zu übernehmen, da diese Instrumente in der Regel durch die bereits damit durchgeführten Forschungen modifiziert und ständig verbessert wurden. Dies ist z.B. bei den Skalen zum Commitment von Meyer und Allen der Fall (vgl. Abschnitt 3.2.4). Auch die Skalen LIDA und FLMA haben bereits einen Entwicklungsprozess durchlaufen (vgl. Abschnitt 4.3). Neben diesen etablierten Messinstrumenten konnten für die vorliegende Forschungsarbeit keine brauchbaren Instrumente für die Skalen zum intentionalen Lernen recherchiert werden. Es bietet sich an, die eigens für diese Untersuchung entwickelten Skalen vorab einem Test zu unterziehen und, wenn nötig, für die Hauptuntersuchung zu modifizieren.

**(2) Überprüfung der als etabliert eingestuften Skalen:** Des Weiteren sollten die als etabliert eingestuften Skalen, die aus anderen Forschungen übernommen wurden, einer weiteren Prüfung unterzogen werden. Die Güte der übernommenen Skalen wurde als gut beschrieben. Dennoch bietet es sich an, dies in einem finalen Testlauf vor der Durchführung der eigentlichen Studie zu prüfen.

**(3) Prüfung der Items zu den personen- und organisationsbezogenen Angaben der Teilnehmer:** Ein weiterer Grund, der die Durchführung einer Vorstudie rechtfertigt, besteht darin, die Fragen der Items zu den personen- und organisationsbezogenen Angaben einem Testlauf zu unterziehen. Die gewonnenen Daten sollen Hinweise darauf geben, ob die Datenerhebung in der geplanten Form mit den formulierten Items und Antwortmöglichkeiten sinnvoll ist.

**(4) Betrachtung der Rahmenbedingungen der Befragung:** Als vierter Grund für die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie kann die Prüfung der Rahmenbedingungen der Befragung genannt werden. Der Autor möchte vor allem Hinweise auf die Dauer der Befragung und die dadurch entstehende Belastung der Befragten erhalten. Ziel ist es, diese in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Falls es im Rahmen der Vorstudie Hinweise auf die Fragebogenanordnung gibt, werden diese geprüft und ggf. umgesetzt. Die Teilnehmenden werden am Ende des Fragebogens über die Möglichkeit der Kontaktaufnahme informiert.

Das **Forschungsdesign** basiert im Wesentlichen auf allen bereits in Abschnitt 6.2 erläuterten Ordnungskriterien. Als wesentlicher Faktor soll genannt werden, dass die Studie einmalig online durchgeführt wird. Als Bedingung gilt, dass eine Teilnahme ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis voraussetzt. Sinn und Zweck der Untersuchung sind allen Teilnehmern bekannt.

#### 6.4.2. DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER VORSTUDIE

Ausgehend von den recherchierten und erstellten Skalen soll im folgenden Abschnitt das Erhebungsinstrument der Vorstudie vorgestellt werden. Nach grundlegenden Überlegungen zu möglichen Skalenniveaus soll das Instrument als Ganzes ins Blickfeld rücken.

##### (1) SKALENNIVEAUS

In der empirischen Forschungspraxis stehen mehrere Typen von Skalen<sup>23</sup> oder auch Skalenniveaus zur Verfügung. Die im Rahmen jeder quantitativen Forschung zu klärende Frage lautet, welches Skalenniveau herangezogen wird, um ein bestimmtes Merkmal zu messen (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 23). Für die vorliegende Untersuchung sind die so genannten Nominal-, Ordinal- und Intervallskalen bzw. die Likert-Skalen wichtig.<sup>24</sup>

Letztere sind für die vorliegende Arbeit von enormer Bedeutung. Likert-Skalen beinhalten ein mehrstufiges Antwortkategoriensystem und werden u.a. im Rahmen der Einstellungsforschung verwendet. Bei Likert-Skalen geben die Antworten das Ausmaß der Zustimmung bzw. Ablehnung wieder (z.B. 5 Stufen von „trifft gar nicht zu“ über „teils/teils“ bis „trifft voll zu“). Da die Merkmalsausprägungen von Einstellungen geschätzt werden müssen und nicht anhand eindeutig bestimmbarer Abstände wie bei der Temperatur erkannt werden können, spricht man auch von Schätz- oder Ratingskalen (vgl. Eid et al. 2011, S. 31, vgl. Raithel 2008, S. 44). Da viele Auswertungsmethoden eine Intervallskalierung als Skalenniveau voraussetzen, ergibt sich die vieldiskutierte Frage, ob es sich bei Schätzwerten oder eben Ratingskalen aufgrund der nicht klar und eindeutig bestimmbar Abstände zwischen den Rängen wirklich um ein Intervallskalen-Niveau handelt. Einige Autoren weisen zu Recht darauf hin, dass diese Annahme von gleichen Abständen zwischen den Zahlen einer Ratingskala bei Einstellungstests kaum zu halten ist. Dennoch werden in der sozialwissenschaftlichen Forschung Ratingskalen mit Verfahren berechnet, die eigentlich ein Intervallskalenniveau voraussetzen. Als Gründe führt Renner an, dass die Ergebnisse der Verfahren mit Intervallskalenniveau kaum von denen mit Ordinalskalenniveau abweichen. Mehrere Autoren plädieren deshalb dafür, die in der Forschungspraxis längst angekommene und gängige Sichtweise der

---

<sup>23</sup> „Skalen sind Messinstrumente, mit denen die (relative) Größe, Position, das Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein einer wissenschaftlich relevanten Einheit (Dimension) auf einem Kontinuum numerisch, d.h. zahlenmäßig bestimmt werden kann“ (vgl. Raithel 2008, S. 42).

<sup>24</sup> Nominalskalen erlauben eine Aussage über die Verschiedenheit von Merkmalsträgern, d.h. es erfolgt eine Einteilung von Merkmalsträgern. So stellen das Geschlecht oder unterschiedliche Studienfächer eine häufig verwendete Einteilung dar (vgl. Eid et al. 2011, S. 76, vgl. Renner et al. 2012, S. 50f). Eine Ordinalskala stellt im direkten Vergleich zur Nominalskala eine höhere Stufe dar, indem eine Aussage über Unterschiede zwischen den Objekten getroffen wird. Diese werden je nach Ausprägung in eine Rangordnung gebracht. Die Rangplätze sagen nichts über die Größe des Unterschieds zwischen den Plätzen aus. So ist es egal, ob im Rahmen eines 100-Meter-Sprints der Abstand zwischen dem ersten und dem zweiten Rang 0,1 oder 1,0 Sekunden beträgt (vgl. Eid et al. 2011, S. 76, vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 13). Die nächsthöhere Stufe ist die Intervallskala. Bei diesen Skalenniveaus ist der Abstand der Ränge sinnvoll interpretierbar, d.h. dass der Abstand eine Konstanz aufweist. Typische Beispiele hierfür sind Temperaturunterschiede (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 14).

Betrachtung von Ratingskalen als intervallskaliert zu übernehmen (vgl. Renner et al. 2012, S. 53, vgl. Eid et al. 2011, S. 520f, vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 14, vgl. Raithel 2008, S. 160, vgl. Sedlmeier und Renkewitz 2008, S. 63f). Diese Praxis wird auch in der vorliegenden Forschungsarbeit Anwendung finden.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden sowohl Nominalskalen als auch Ratingskalen verwendet. Ratingskalen werden bei der Auswertung als intervallskaliert betrachtet. Die Abstufungen der Antwortmöglichkeiten der Ratingskalen werden in 5 Schritte unterteilt: 1 trifft nicht zu / 2 trifft eher nicht zu / 3 teils-teils / 4 trifft eher zu / 5 trifft voll zu.

## (2) DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER VORSTUDIE

Das Erhebungsinstrument der Vorstudie gliedert sich in sechs Abschnitte. Die schematische, aufeinander aufbauende Gliederung des Instruments der Vorstudie wird im folgenden Abschnitt verdeutlicht. Einige dieser Bausteine wurden im bisherigen Verlauf der Arbeit bereits erläutert. Hinweise auf die entsprechenden Kapitel und Anhänge lassen sich in der folgenden Abbildung 29 finden.

ERHEBUNGSINSTRUMENT DER VORSTUDIE			
BEREICH	ITEMS	SKALENNIVEAU	BEZUG / KODEPLAN
-----			
• (A) EINGANGSTEXT UND FILTERFRAGE			
• Einleitender Text		Text	Anhang 11
• Filterfrage	1 Item	Nominalskala	Anhang 11
• (B) EXTENSIONALES LERNEN			
• (B1) FLMA			
• Tätigkeitsspielraum	12 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 1-12
• Anforderungsvielfalt	7 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 13-19
• Transparenz / Rückmeldung	5 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 20-24
• (B2) LIDA			
• Mitspracherecht	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 25-28
• Zeitliche Freiräume	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 29-32
• Selbstständigkeit / soziales Klima	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 33-36
• Entwicklungsmöglichkeiten	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 37-40
• (C) COMMITMENT			
• Kalkulatorisches Commitment	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 41-44
• Affektives Commitment	5 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 45-49
• Normatives Commitment	5 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 50-54
• (D) INTENSIONALES LERNEN			
• Einarbeitung / Integration	6 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 55-60
• Mitarbeitergespräch	3 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 61-63
• Fort- / Weiterbildung	2 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 64-65
• Maßnahmen der PE	5 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 66-69
• (E) PERSONEN UND ORGANISATIONSBEZOGENE ANGABEN			
• Geschlecht	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 70
• Alter	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 71
• Land	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 72-73
• Beschäftigungsverhältnis	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 74-75
• Berufsbezeichnung	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 76
• Umfang der Beschäftigung	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 77-78
• Jahre beim Arbeitgeber	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 79
• Arbeitgeberwechsel	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 80
• Schul- / Berufsabschluss	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 81-84
• Führungsverantwortung	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 85
• Anzahl der Mitarbeitenden	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 86
• Branche	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 87-88
• Auslandseinsatz	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 89
• Rekrutierung	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 90
• (F) ABSCHLUSSTEXT			
• Abschließende Hinweise und Dank		Text	Anhang 12

Abbildung 29: Vorstudie - Schematischer Aufbau des Erhebungsinstruments (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die sechs Bereiche der Vorstudie (A bis F) vorgestellt und näher beschrieben. Einzelne Bausteine wie z.B. die Skalen zum Commitment wurden im theoretischen Teil der Arbeit erläutert. Für diese Bereiche wird lediglich ein Hinweis auf die obigen Ausführungen gegeben. Sämtliche mit Ratingskala bezeichneten Bereiche wurden mit einer fünfstufigen Antwortskala versehen. Die Abstufungen basieren auf dem Grad der Zustimmung durch den Probanden. Variationen wurden von 1= „trifft nicht zu“ über 3= „teils/teils“ bis 5=„trifft voll zu“ vorgesehen. Für die personen- und organisationsbezogenen Angaben

wurden je nach Fragestellung entweder Nominalskalen oder freie Antwortmöglichkeiten vorgesehen; teilweise ergaben sie sich aus Kombinationen.

Alle Fragen der Erhebung wurden als Pflichtfragen definiert, um fehlende Werte vorab auszuschließen. Die einzelnen Bausteine der Vorstudie lassen sich wie folgt beschreiben:

#### *(a) Eingangstext*

Der Eingangstext der Vorstudie ist in Anhang 11 enthalten. Die Teilnehmer wurden u.a. darauf hingewiesen, dass es sich bei den gestellten Fragen um keinen Test handelt. Zudem wurde erklärt, dass die Studie anonym ist und keinen kommerziellen Hintergrund verfolgt. Ebenso wurde angegeben, welche Bedingungen mit einer Teilnahme verbunden sind. Dieser Eingangstext soll über die Studie informieren und die noch unentschlossenen Teilnehmer motivieren, an der Befragung teilzunehmen.

Nach dem Eingangstext und noch vor der eigentlichen Erhebung wird die Frage gestellt, ob die Teilnehmer die Voraussetzungen für die Studie erfüllen. Als einzige Bedingung dafür wird verlangt, dass ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis vorliegt. Selbstständige sollen an der Studie nicht teilnehmen (vgl. Anhang 11).

#### *(b) Extensionales Lernen*

Die als etabliert eingestuften Skalen zum extensionalen Lernen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet werden, wurden in Abschnitt 4.3.2 und in Abschnitt 4.3.3 vorgestellt und erläutert.

#### *(c) Commitment*

Die als etabliert eingestuften Skalen zum Commitment, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verwendet werden, wurden in Abschnitt 3.2.4 vorgestellt und erläutert.

#### *(d) Intentionales Lernen*

Die Skalen zum intentionalen Lernen wurden in Abschnitt 4.2 entwickelt und beschrieben. Es wird vermutet, dass sich bei diesen Skalen im Vergleich zu den als etabliert eingestuften Skalen größere Änderungen ergeben.

#### *(e) Personen- und organisationsbezogene Angaben*

Für die geplante Studie erscheint es sinnvoll, eine gewisse Anzahl von personen- und organisationsbezogenen Daten zu erheben. Diese umfassen sowohl Angaben zur Person als auch zum Arbeitgeber. Dies erscheint sinnvoll, um die gezogene Stichprobe beschreiben zu können und ggf. Unterschiede zwischen Gruppen zu identifizieren. Im theoretischen Teil der Arbeit wurden bereits Hinweise auf die Erhebung personen- und organisationsbezogener Daten gesammelt (vgl. Abschnitt 3.6). Es wurde angeregt, die folgenden Angaben zu erfassen:

- ▲ den Schul- und Berufsabschluss,
- ▲ die Wahrnehmung von Führungsaufgaben,
- ▲ das Alter,

- ▲ das Geschlecht,
- ▲ das Beschäftigungsverhältnis,
- ▲ den Umfang der Arbeit und
- ▲ die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses beim Arbeitgeber.

Erfasst wurden im Einzelnen folgende Daten (vgl. Anhang 10, Kodeplan; vgl. Abbildung 29):

Zunächst wurden die Probanden nach dem **Geschlecht** gefragt (vgl. Anhang 10, laufende Nummer 70). In Bezug auf das **Alter** wurden 5 Auswahlmöglichkeiten angeboten (1=jünger als 20, 2=20-29, 3=30-39, 4=40-49, 5=50-59, 6=über 59). Da die Studie sich im Wesentlichen an Teilnehmer aus der Bundesrepublik Deutschland richtet, ist für das Item **Land** nur eine Auswahl und eine freie Antwortmöglichkeit vorgesehen (1=Deutschland, 2=Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit). Ansonsten verteilten sich die Antwortmöglichkeiten bei den Items folgendermaßen:

- ▲ beim Item „**Beschäftigungsverhältnis**“ sechs (1=unbefristete Anstellung/verbeamtet, 2=befristete Anstellung, 3=Leiharbeit/Zeitarbeit, 4=Ausbildungsverhältnis, 5= Praktikum, 6=Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit),
- ▲ beim Item **Umfang der Beschäftigung** vier (1=Vollzeit, 2=Teilzeit 50% oder mehr, 3=Teilzeit unter 50%, 4= Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit),
- ▲ beim Item „**Anzahl der Jahre beim Arbeitgeber**“ sieben (1=weniger als ein Jahr, 2=1-2Jahre, 3=2-5 Jahre, 4=5-10 Jahre, 5=10-20 Jahre, 6=20-30 Jahre, 7=30 Jahre oder länger),
- ▲ beim Item **Schulabschluss** sechs (1=kein Abschluss, 2=Hauptschule, 3=Realschule oder vergleichbar, 4=Fachhochschule oder vergleichbar, 5=Hochschulreife/Abitur, 6= Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit),
- ▲ beim Item **Berufsabschluss** neun (1=kein Abschluss, 2= im Moment Ausbildung oder Studium, 3=Lehre, 4=Meister/Techniker/Betriebswirt oder vergleichbar, 5=Bachelor oder vergleichbar, 6=Master/Diplom/Magister oder vergleichbar, 7=Promotion, 8=Habilitation, 9=Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit),
- ▲ beim Item **Führungsverantwortung** vier (1=keine, 2= eine Führungsebene, 3= zwei Führungsebenen, 4=drei oder mehr Führungsebenen)<sup>25</sup>,
- ▲ beim Item „**Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen**“ sieben Wahlmöglichkeiten (1=1-5, 2=6-50, 3=51-100, 4=101-250, 5=251-500, 6=501-100, 7=mehr als 1000).

---

<sup>25</sup> Im Rahmen der Erfassung von Führungsverantwortung sind mehrere Vorgehensweisen denkbar. So kann eine Führungskraft neben dem Faktor „Verantwortliche Mitarbeiter- oder Mitarbeitererebenen“ auch über weitere Faktoren ermittelt werden: Budgetverantwortung, Leistungsträger, Netzwerker etc. Für die vorliegende Arbeit wurde die Eingrenzung auf den Bereich „Zu führende Mitarbeitererebenen“ vorgenommen.



Bei der Bestimmung der Branche stehen mehrere Möglichkeiten zur Auswahl, Mehrfachnennungen sind möglich: 1=Industrie, 2=Handel, 3=Banken/Versicherungen, 4=Handwerk, 5=Verkehr/Nachrichten/Medien, 6=Bildungs- und Sozialwesen, 7=Kirche, 8=Bau, 9=Öffentliche Verwaltung, 10=IT/Software/Telekommunikation, 11=Gesundheitswesen, 12=Dienstleistung, 13=Sonstiges, freie Antwortmöglichkeit.

Neben diesen Items mit Auswahlmöglichkeiten wurden für die Bereiche „**Anzahl der Berufswechsel seit Berufs-/Studienabschluss**“, „**Berufsbezeichnung**“ sowie „**Anzahl der innerhalb der letzten 5 Jahre im Ausland verbrachten Monate**“ freie Antwortmöglichkeiten vorgesehen. Eine Übersicht der ausgewählten personen- und organisationsbezogenen Angaben ist in Anhang 10 enthalten.

Des Weiteren wurde gefragt, wie die Teilnehmer auf die Untersuchung aufmerksam geworden sind. Für die Vorstudie wurden die Teilnehmer über vier unterschiedliche Wege kontaktiert. Diese Pflichtfrage deckt die Wege der Kontaktaufnahme ab, um Hinweise auf die Rekrutierungswege zu erhalten (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 90):

- ▲ **Gruppe 1:** Die Kontaktaufnahme mit dieser Gruppe erfolgte über das soziale Netzwerk XING ([www.xing.com](http://www.xing.com)). XING dient in erster Linie zum Herstellen beruflicher Kontakte. Der Autor verfügt über ein umfangreiches soziales Netzwerk innerhalb dieser Plattform. Die vorhandenen Kontakte wurden sondiert und daraufhin geprüft, ob sie selbstständig sind oder sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden. Mithilfe eines persönlichen Anschreibens wurden die ausgewählten Personen auf die Studie aufmerksam gemacht und gebeten, sich daran zu beteiligen. Als spezielle Antwortmöglichkeit bei der Frage nach den Rekrutierungsweegen wurde für diese Gruppe die Wahlmöglichkeit „Ich bin vom Durchführenden der Studie direkt über mein Profil bei der Plattform XING angeschrieben worden“ eingerichtet.
- ▲ **Gruppe 2:** Die Kontaktaufnahme mit dieser Gruppe erfolgte über das soziale Netzwerk Facebook ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)). Auch in diesem Netzwerk verfügt der Autor über zahlreiche Kontakte, die ihm alle persönlich bekannt sind. Analog zum Vorgehen bei Gruppe 1 wurden die Kontakte nach Selbständigkeit vs. abhängige Beschäftigung sondiert und in einem persönlichen Anschreiben gebeten, an der Studie teilzunehmen. Als spezielle Antwortmöglichkeit in Bezug auf die Rekrutierungswege wurde für die Gruppe 2 die Wahlmöglichkeit „Ich bin vom Durchführenden der Studie direkt über mein Profil bei der Plattform Facebook angeschrieben worden“ eingerichtet.
- ▲ **Gruppe 3:** Neben den beiden sozialen Netzwerken kann der Autor per E-Mail in Kontakt mit zahlreichen Personen treten, die ihm alle persönlich bekannt sind und nicht bereits im Rahmen der Gruppen 1 und 2 angeschrieben wurden. Es wurden Listen geführt, um zu vermeiden, dass potentielle Teilnehmer doppelt benachrichtigt wurden. Die ausgewählten und nach Meinung des Autors ins Profil passenden Personen wurden per Mail angeschrieben. Analog dazu gab es bei der Frage der Rekrutierung die Wahlmöglichkeit „... ich bin vom Durchführenden direkt per Mail kontaktiert worden“.

- ▲ **Gruppe 4:** Diese Gruppe wird mit „Sonstiges“ bezeichnet und stellt eine weitere wichtige Rekrutierungsmöglichkeit dar. Jedes der Anschreiben der Gruppen 1 bis 3 ging mit der Bitte einher, den Link an Freunde und Bekannte weiterzuleiten und für eine möglichst weite Verbreitung über das Internet zu sorgen. Durch eine freie Antwortmöglichkeit können die Teilnehmer optional darlegen, wie sie auf die Studie aufmerksam geworden sind, z.B. wenn der Link wie beschrieben von Freunden weitergeleitet wurde.

#### *(f) Abschlusstext*

Im Abschlusstext wurde zunächst für die Teilnahme gedankt (vgl. Anhang 12). Es folgten Hinweise darauf, dass es sich bei der Erhebung um eine Vorstudie handelt und der Autor mithilfe von Rückmeldungen informiert werden möchte zum Inhalt der Fragen, zur Schwierigkeit, zur Fragenanordnung, zur Dauer der Befragung sowie zu weiteren wichtigen Punkten, die für die Studie von Wichtigkeit sein könnten. Des Weiteren erging die Bitte, den Link an Freunde, Kollegen etc. weiterzuleiten.

### 6.4.3. UMSETZUNG UND ABLAUF DER VORSTUDIE

In folgenden Abschnitt wird zunächst die technische Umsetzung erläutert. Danach wird der Ablauf der Studie beschrieben.

#### UMSETZUNG

Der Fragebogen der Vorstudie wurde vom Autor mithilfe der Software „Q-Set“ (<http://www.q-set.de>) programmiert und durch einen Link online verfügbar gemacht. Der Link für die Befragung lautete:

<http://www.q-set.de/q-set.php?sCode=FCKZNUAXJAJG>

Der Bezug zur Pädagogischen Hochschule Freiburg wurde mithilfe eines Logos auf der Startseite der Studie hergestellt. Die Antworten der Teilnehmer wurden unmittelbar in einer Datenbank gespeichert. Diese konnte ständig mittels einer Excel- oder SPSS-Datei abgerufen werden.

#### ABLAUF DER STUDIE

Mit der Erhebung wurde am 22.11.2012 begonnen. Ebenso wurde oben bereits erwähnt, dass die Teilnehmer abschließend im Rahmen der Vorstudie optional gebeten wurden, in einer Mail an den Autor eine Rückmeldung zum Fragebogen zu geben. Als Hilfestellung wurden mögliche Bereiche wie „Verständnis von Fragen“, „Länge der Befragung“, „Anordnung der Fragen“ etc. vorgegeben. Des Weiteren erging die Bitte an die Adressaten, den Link an Freunde und Bekannte weiterzuleiten (vgl. Anhang 12).

Die Studie wurde in der Laufzeit zunächst nicht begrenzt. Die Erhebungsphase der Vorstudie wurde am 13.12.2012 mit 189 vollständig ausgefüllten Fragebögen beendet. Der Link war weiterhin online erreichbar, allerdings mit dem Hinweis, dass die Studie vorläufig unterbrochen wurde. Eine Teilnahme war nach dem 13.12.2012 zunächst nicht mehr möglich.

#### 6.4.4. VORBEREITENDE DATENANALYSE

Im folgenden Abschnitt wird die vorbereitende Datenanalyse skizziert. Sie bezieht sich auf die Ausführungen im Abschnitt 6.3.1 und umfasst die Schritte Datenaufbereitung, Datenbereinigung, Prüfung der Gütekriterien, Skalenbildung sowie Prüfung der Normalverteilung.

##### DATENAUFBEREITUNG

In der Phase der Datenaufbereitung werden zunächst der Kodeplan und die Datenmatrix erstellt. Anschließend erfolgt die Dateneingabe.

Die Datenaufbereitung der Erhebungsdaten der Vorstudie gestaltete sich einfach, da die Daten nach dem Download sofort zur Verfügung standen und nicht mehr umständlich in eine Datenbank eingegeben werden mussten. Der auf Grundlage des Kodeplans erstellte Fragebogen der Vorstudie (vgl. Anhang 10) wurde direkt in eine SPSS-Datei downgeloadet und konnte sofort bearbeitet werden.

Die übertragene Datenmatrix in SPSS musste weiter angepasst werden. Die Rohmatrix bestand lediglich aus einer Tabelle mit den Fällen auf der Zeilenebene und den Ausprägungen auf der Spaltenebene. Manuell angepasst werden mussten der Variablenname, der Typ der Variablen (Numerisch oder String), das Variablenlabel (die Frage), die Wertelabels (mögliche Ausprägungen der Antworten) sowie das gewünschte Messniveau.

##### DATENBEREINIGUNG

Das Ziel einer Datenbereinigung besteht darin, unvorhergesehene Fehlerarten/-quellen zu finden und zu korrigieren. Um dies zu erreichen, müssen die Konsistenz, die Vollständigkeit und die Plausibilität der Daten geprüft werden.

(1) **Konsistenz** meint, dass nur Daten in der Datenmatrix vermerkt werden dürfen, die im Kodeplan festgelegt wurden. In der vorliegenden Arbeit ist dies durch den automatischen Eintrag der Antworten in die zugrunde liegende Datenbank bei den Ratingskalen gewährleistet. Eine bei den freien Antwortmöglichkeiten durchgeführte Sichtprüfung ergab keine Auffälligkeiten.

(2) **Vollständigkeit der Datensätze:** Da ohne die Beantwortung einer Frage, sondern nur durch das Klicken des Links bereits ein eigener Datensatz in der Datenbank angelegt wurde, fanden sich mehrere leere Datensätze ohne jegliche Informationen, welche im Rahmen der Datenaufbereitung eliminiert wurden. Es ist anzunehmen, dass diesen Personen eine Beteiligung an der Studie zu aufwändig erschien und sie sich deshalb nach dem Durchlesen der Startseite entschlossen haben, nicht an der Erhebung teilzunehmen. Da sämtliche Fragen als Pflichtfragen formuliert wurden, sind alle Datensätze der Personen, welche die Erhebung lückenlos durchliefen, vollständig. Datensätze von Teilnehmern, welche die Befragung zwar angefangen hatten, aber nicht beendeten, sind nur bis zum Zeitpunkt des Abbruchs vollständig. Auch diese Personen brachen die Befragung in der Regel gleich zu Beginn nach der Beantwortung weniger Fragen ab. Es stellte sich die Frage nach dem Umgang mit unvollständigen Datensätzen. Einige Autoren raten dazu, unvollständige Datensätze nicht zu verwenden, da man bei der Auswertung ggf. auf unterschiedliche

Stichproben zugreift (vgl. Roth 1994). Andererseits verzichtet man durch die Berücksichtigung nur vollständiger Datensätze möglicherweise auf Informationen. Aufgrund der hohen Anzahl vollständiger Datensätze wird der Informationsverlust bei der Löschung der unvollständigen Datensätze in Kauf genommen. Überlegungen, fehlende Werte mithilfe von Berechnungen zu ersetzen, wurden nach Abwägung des hohen Aufwands und geringen Nutzens verworfen. Es werden nur vollständige Datensätze berücksichtigt und downgeloadet (n=189).

(3) Im Rahmen der so genannten **Plausibilitätsprüfung** wurden die Datensätze nach Extremwerten, Häufigkeitsverteilungen etc. geprüft. Auffälligkeiten wurden keine festgestellt.

## GÜTEKRITERIEN

Objektivität, Reliabilität und Validität werden von vielen Autoren als die drei Hauptgütekriterien beschrieben, wobei Validität als das wichtigste Kriterium bezeichnet wird. Im Folgenden wird zunächst die Objektivität, danach die Reliabilität und anschließend die Validität der Erhebung geprüft.

### *Prüfung der Objektivität*

Die Prüfung der Objektivität wird an dieser Stelle nur kurz anhand der Durchführungs- und Auswertungsobjektivität beschrieben. Die Konstanz der Untersuchungsbedingungen, welche die Durchführungsobjektivität beschreibt, scheint durch die gewählte Erhebungsform auf Online-Basis gewährleistet. Die Untersuchungsbedingungen scheinen fair, vergleichbar und unabhängig vom Untersuchenden zu sein. Die Auswertungsobjektivität wird durch die Verwendung standardisierter Verfahren mittels SPSS und des Wegfalls der manuellen Dateneingabe ebenso als gegeben bewertet.

### *Reliabilitätsanalyse*

Die Reliabilität ist das Maß der Genauigkeit, mit der ein Merkmal gemessen wird. Wie im Abschnitt 6.3.1 beschrieben werden drei Kennwerte zur Bestimmung der Reliabilität erhoben: der Schwierigkeitsindex sowie der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha verbunden mit dem Trennschärfekoeffizienten. Die Kennzahlen wurden ebenso in diesem Abschnitt erläutert und Kennwerte für die vorliegende Forschung festgelegt.

(1) **Schwierigkeitsindex:** Items mit zu hohem oder zu niedrigem Schwierigkeitsindex gelten als unbrauchbar. Die Berechnung erfolgt für jedes Item einzeln über die jeweiligen Mittelwerte. Für die vorliegende Untersuchung wurde festgelegt, dass Items mit einem Schwierigkeitsindex über 80 oder unter 20 im Regelfall eliminiert werden. In Anhang 14 findet sich eine Übersicht der einzelnen errechneten Werte. Es wurden 4 Items identifiziert, die einen Index von über 80 aufwiesen. Diese wurden eliminiert und werden für die weitere Auswertung nicht mehr betrachtet. Die Werte der restlichen Items liegen in einem akzeptablen Bereich.

(2) **Reliabilitätskoeffizient:** Zur Bestimmung der internen Konsistenz eines Instruments wird als gängigste Kennzahl der so genannte Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) und die Trennschärfe verwendet.

BEREICH VGL. ANHANG 10	Ausgangslage Anzahl Items	Verbleibende Items	Cronbachs $\alpha$ <sup>26</sup>	Trennschärfe
Commitment	14	12	0,870	vgl. Anhang 15
LIDA	16	16	0,878	vgl. Anhang 15
FLMA	22	17	0,886	vgl. Anhang 15
PE	13	11	0,852	vgl. Anhang 15

Tabelle 3: Vorstudie - Interne Konsistenz der Konstrukte (Cronbachs  $\alpha$  und Trennschärfe)

Die Prüfung einzelner Teilbereiche PE, FLMA, LIDA und OC ergab Werte für den Cronbachs  $\alpha$  im Bereich zwischen 0,852 und 0,886 (vgl. Tabelle 3 und Anhang 15). Diese können durchweg als gut bezeichnet werden. Eine Prüfung der Trennschärfe der einzelnen Items ergab, dass insgesamt 9 Fragen Werte unter 0,30 erreichten und somit nacheinander gelöscht wurden. Als sehr robust erwies sich das Konstrukt LIDA, innerhalb dessen keine Löschungen zu verzeichnen waren. In dem Konstrukt FLMA erwies sich der Bereich Transparenz und Rückmeldung als nicht den Anforderungen gewachsen. Die Items in diesem Bereich wurden aufgrund von Trennschärfen unter 0,30 nacheinander gelöscht. Letztendlich wurde das komplette Konstrukt Transparenz und Rückmeldung aufgrund der nicht eingehaltenen statistischen Kennwerte nicht weiter berücksichtigt. In Anhang 15 ist eine Übersicht mit den Reliabilitätskoeffizienten und den verbleibenden Items enthalten.

### Validitätsanalyse

Validität versucht die Frage zu beantworten, ob in einer Untersuchung dasjenige gemessen wird, was gemessen werden soll. Wie beschrieben soll vor allem die Konstrukt- und die Inhaltsvalidität näher betrachtet werden.

#### (1) Inhaltsvalidität

Die Inhaltsvalidität ist dann gegeben, wenn möglichst alle denkbaren Aspekte eines Konstruktes berücksichtigt werden. Bedingt durch eine sehr intensive Literaturrecherche und viele Expertengespräche sieht der Autor die Inhaltsvalidität in einem hohen Maße als gegeben an. Unterstützt wird diese Ansicht durch die Tatsache, dass auf eine Vielzahl von etablierten Skalen zugegriffen werden konnte.

#### (2) Konstruktvalidität

Zur Prüfung der Konstruktvalidität gibt es verschiedene Möglichkeiten. Rammstedt schlägt vor, Erhebungsinstrumente mittels einer Faktorenanalyse zu prüfen (vgl. Abschnitt 6.3.1). Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Anhang 16 enthalten.

<sup>26</sup> Die Werte für den Cronbachs- $\alpha$ -Koeffizienten wurden auf Basis der verbleibenden Items errechnet. Items, die aufgrund der Itemschwierigkeit gelöscht wurden, fanden keine Berücksichtigung mehr.

Allgemein kann festgehalten werden, dass sich die Items der Konstrukte OC und LIDA wie erwartet in drei bzw. vier Faktoren gliedern. Vor allem beim Konstrukt OC ist dies von besonderer Wichtigkeit, da sich die gesamte Studie auf die Unterteilung in affektives, normatives und kalkulatorisches OC aufbaut. Die Konstrukte zum OC werden unverändert für die Hauptuntersuchung übernommen.

Beim Konstrukt PE ergab die Durchführung einer Faktorenanalyse, dass eine Struktur von 3 Faktoren sinnvoll erscheint. Dabei ließ sich das Item PE\_coach keinem der 3 Faktoren mit einer Faktorladung über 0,5 zuordnen. Eine erneute Berechnung ohne das besagte Item erbrachte eine passende Struktur mit 10 Items und 3 Faktoren (vgl. Anhang 16). Diese Faktoren werden mit „Integration neuer Mitarbeitender“ (Komponente 1), „Mitarbeitergespräch“ (Komponente 2) und „Fort-/ Weiterbildung“ (Komponente 3) bezeichnet.

Das Konstrukt FLMA erwies sich in den bisherigen Prüfungen im Vergleich zu LIDA als weniger robust. Von den ursprünglich 24 Items erfüllten nur 2 die Kriterien bei der Prüfung der Itemschwierigkeit nicht, 5 weitere wiesen bei der Prüfung der Reliabilität zu geringe Trennschärfen auf und wurden für die weitere Untersuchung ausgeschlossen. Bei diesem Vorgehen ergab sich, dass die Skala Transparenz / Rückmeldung vollständig gelöscht wurde. Von den verbleibenden 17 Items wurden 2 Faktoren errechnet (Anforderungsvielfalt und Tätigkeitsspielraum, vgl. Anhang 16).

### *Prüfung der Gütekriterien - Fazit*

Das Ausgangsinstrument enthielt 69 Items, die auf 14 angenommene Faktoren zurückgeführt werden sollten.<sup>27</sup> Bei der Prüfung der Reliabilität wurden aufgrund der Itemschwierigkeit 4 Items, aufgrund der Kennwerte „Cronbachs  $\alpha$ “ und der „Trennschärfe“ weitere 9 Items identifiziert, die nicht den Anforderungen entsprachen und nicht weiter berücksichtigt werden sollen. Im Rahmen der Prüfung der Validität wurden aufgrund zu geringer Faktorladungen zusätzlich weitere 4 Items eliminiert. Eine Übersicht der gelöschten und verbleibenden Items findet sich in den Kodeplänen im Anhang 10. Letztendlich ergab sich aufgrund der faktoranalytischen Berechnungen eine Struktur mit 12 Faktoren und 52 Items.

## SKALENBILDUNG

Die Prüfung der Objektivität, Reliabilität und Validität des ursprünglichen Erhebungsinstruments der Vorstudie ergab, dass sich dieses nur in Teilen bewährt hat. Die als etabliert angenommenen Skalen der Konstrukte zu LIDA und zu Commitment bestätigten sich entweder ohne oder nur mit kleineren Änderungen. Das ebenfalls als etabliert angenommene Konstrukt FLMA musste wider Erwarten angepasst werden. Bei den Items zum Konstrukt PE wurde von Anfang an von größeren Modifikationen ausgegangen, welche vorgenommen wurden.

---

<sup>27</sup>Die Anzahl 69 bezieht sich nur auf die Konstrukte PE, Commitment, FLMA und LIDA. Zusätzlich wurden Angaben zu den Teilnehmern und zu deren Arbeitgebern erhoben (vgl. Kodeplan in Anhang 10).

Im Folgenden wird zunächst eine Prüfung der Reliabilität der Faktoren vorgenommen. Da sich die Itemschwierigkeit der einzelnen Items nicht geändert hat, werden nur die Reliabilität und die Trennschärfe der einzelnen Konstrukte geprüft. Anschließend soll die modifizierte Skalenstruktur in SPSS eingenommen werden. Die erneute Prüfung der Reliabilität (Cronbachs Alpha und Trennschärfe) ergab das in Tabelle 4 dargestellte Ergebnis:

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der berücksichtigten Items lt. Kodeplan (vgl. Anhang 10)	Cronbachs $\alpha$
Tätigkeitsspielraum	FLMA_TAET	8	FLMA_taet_1, FLMA_taet_3, FLMA_taet_5, FLMA_taet_6, FLMA_taet_7, FLMA_taet_8, FLMA_taet_9, FLMA_taet_10	0,856
Anforderungsgehalt	FLMA_ANF	6	FLMA_anf_2, FLMA_anf_3, FLMA_anf_4, FLMA_anf_5, FLMA_anf_6, FLMA_taet_4	0,789
Mitspracherecht	LIDA_MITSP	4	LIDA_mitsp_1, LIDA_mitsp_2, LIDA_mitsp_3, LIDA_mitsp_4	0,900
Zeitliche Freiräume	LIDA_ZEITFR	4	LIDA_zeitfr_1, LIDA_zeitfr_2, LIDA_zeitfr_3, LIDA_zeitfr_4	0,795
Entwicklungsmöglichkeiten	LIDA_ENT	4	LIDA_ent_1, LIDA_ent_2, LIDA_ent_3, LIDA_ent_4	0,848
Selbstständigkeit und soziales Klima	LIDA_SSK	4	LIDA_ssk_1, LIDA_ssk_2, LIDA_ssk_3, LIDA_ssk_4	0,794
Kalkulatorisches Commitment	COM_K	3	com_k_1, com_k_2, com_k_4	0,737
Affektives Commitment	COM_A	5	com_a_1, com_a_2, com_a_3, com_a_4, com_a_5	0,925
Normatives Commitment	COM_N	4	com_n_1, com_n_2, com_n_3, com_n5	0,772
Integration neuer Mitarbeiter	PE_INT	4	PE_int_2, PE_int_4, PE_int_5, PE_int_6	0,795
Mitarbeitergespräch	PE_MAG	3	PE_mag_1, PE_mag_2, PE_mag_3	0,814
Fort- / Weiterbildung	PE_FWB	3	PE_fwb_1, PE_fwb_2, PE_lettr	0,789

**Tabelle 4: Vorstudie – Übersicht Prüfung der Reliabilität des modifizierten Erhebungsinstruments**

52 Items verteilen sich beim modifizierten Instrument auf insgesamt 12 Skalen. Die Werte des Cronbachs  $\alpha$  der einzelnen Skalen liegen alle in einem Bereich über dem als akzeptabel festgelegten Mindestwert von 0,7. Viele Werte – wie z.B. beim affektiven Commitment mit 0,925 – liegen weit darüber. In Tabelle 4 sind die Werte für das Cronbachs  $\alpha$  der einzelnen Skalen festgehalten. In Anhang 17 finden sich die Angaben der Trennschärfe jedes einzelnen Items der unterschiedlichen Skalen. Als akzeptable Werte für die Trennschärfe wurden für die vorliegende Arbeit Werte über 0,3 festgelegt, höhere Werte sind anzustreben. Eine Durchsicht der Ergebnisse ergab keine Auffälligkeiten. Die meisten Werte liegen in einem Bereich von 0,5 und höher, nur wenige Werte liegen unter 0,5; alle liegen über 0,3. Aus der Reliabilitätsprüfung ergibt sich, dass eine erneute Modifikation des Erhebungsinstruments nicht erforderlich erscheint. Weitere Prüfungen und ggf. Modifikationen sind somit hinfällig.

Für die weiterführenden Analysen ist es nun in einem nächsten Schritt nötig, die einzelnen Variablen (Items) zu einer Skala zusammenzufassen. Auf Grundlage der alten Daten können neue Variablen gebildet, falls nötig auch die Kodierungen verändert werden. Man bezeichnet dies als Datenmodifikation (vgl. Bühl 2012, S. 207ff). Es bietet sich an, die sich aus der Tabelle 4 ergebende Struktur in die Datenmatrix der Vorstudie zu übertragen. Konkret wurden mithilfe des Programms SPSS aus den einzelnen Items der Skalen aus Tabelle 4 die Mittelwerte für jede Skala berechnet und als eigene, neue Variablen gespeichert. Der Sinn einer Faktorenanalyse, die Daten auf ein handhabbares Maß zu reduzieren, wird durch die Berechnung neuer, in

der Anzahl deutlich weniger Variablen, d.h. der Skalenbildung, umgesetzt. Für weiterführende Analysen stehen in der Datenmatrix nun 12 Skalen zur Verfügung.

## NORMALVERTEILUNG

Die Normalverteilung stellt eine der wichtigsten Prüfkriterien für die Anwendung von statistischen Verfahren dar (vgl. Abschnitt 6.3.1). Es erscheint sinnvoll, die Verteilungseigenschaften der aus den Einzelitems errechneten Skalen direkt nach deren Erstellung bzw. erst jetzt zu prüfen, da diese für die weiterführenden Analysen verwendet werden sollen.<sup>28</sup> Um die Normalverteilung zu prüfen, gibt es verschiedene Testverfahren, welche in Abschnitt 6.3.1 dargelegt wurden.

Demzufolge wurde zuerst eine Sichtprüfung der Histogramme durchgeführt. Zusätzlich wurden die Werte für die Schiefe und die Kurtosis geprüft. Die Histogramme und die Werte für die Schiefe und Wölbung sind in Anhang 18 aufgelistet. Aufgrund der hohen Teilnehmeranzahl von  $n=189$  kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden.<sup>29</sup> Die Sichtprüfung der Histogramme der Skalen ergab keine Auffälligkeiten. Bei den Werten zur Schiefe und Wölbung wurden ebenfalls keine auffälligen Werte identifiziert.

### 6.4.5. AUSWERTUNG DER VORSTUDIE

Das Ziel des folgenden Abschnittes ist es, die Vorstudie gemäß den in Abschnitt 6.4.1 formulierten Zielen auszuwerten. Zunächst wird die gezogene Stichprobe vorgestellt. Anschließend werden die Daten einer deskriptiven Auswertung unterzogen.

## BESCHREIBUNG DER GEZOGENEN STICHPROBE

Nachdem Rekrutierungswege und Rücklaufquoten aufgezeigt wurden, wird die gezogene Stichprobe vorgestellt und anhand von Referenzgruppen eingeordnet.

### *(1) Rekrutierungswege und Rücklaufquote(n)*

Die Auswahl der Teilnehmer wurde im Rahmen der Gruppe 1, Gruppe 2 und Gruppe 3 anhand einer Zufallsauswahl getroffen. Basierend auf der Anzahl der angeschriebenen potentiellen Teilnehmer und den in der Frage zu den Rekrutierungswegen erhaltenen Antworten konnten Rückläufe berechnet werden. Nicht möglich ist dies jedoch bei Gruppe 4. Die Auswahl dieser Gruppe wurde bereits als Ad-hoc- bzw.

---

<sup>28</sup> Die Annahme einer Normalverteilung gilt als erfüllt, wenn die Werte der Stichprobe nicht signifikant von einer Normalverteilung abweichen. Man kann davon ausgehen, dass ab einer Stichprobengröße von  $n>30$  kaum Abweichungen von einer Normalverteilung zu erwarten sind (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 87). Wie Eid geht der Autor von der Vermutung aus, dass mit zunehmender Anzahl der Stichprobe automatisch eine Annäherung an eine Normalverteilung erfolgt (vgl. Eid et al. 2011, S. 210).

<sup>29</sup> Wie in Abschnitt 6.3.1 beschrieben kann davon ausgegangen werden, dass ab einer Stichprobengröße von  $n>30$  kaum Abweichungen von einer Normalverteilung zu erwarten sind (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 87).



Gelegenheitsstichprobe beschrieben. Eine Übersicht zu den Rücklaufquoten findet sich in der folgenden Tabelle.

Gruppe	Beschreibung	Rücklaufquote
1	<b>XING.COM</b> Die Kontaktaufnahme zu Personen dieser Gruppe erfolgte durch ein direktes Anschreiben über als passend bewertete Profile der Kontakte des Autors.	(150 / 43)* ca. 28%
2	<b>FACEBOOK.COM</b> Die Kontaktaufnahme zu Personen dieser Gruppe erfolgte durch ein direktes Anschreiben von Personen, die dem Autor alle persönlich bekannt sind.	(50/31)* ca. 62%
3	<b>Mail</b> Die Kontaktaufnahme zu dieser Gruppe erfolgte über eine Sammlung von Mailadressen. Die angeschriebenen Personen sind dem Autor alle persönlich bekannt. Es wurde darauf geachtet, dass Personen, die in Gruppe 1 oder 2 bereits angeschrieben wurden, nicht mehr berücksichtigt wurden.	(30/16)* ca. 53%
4	<b>Sonstige</b> Jedes der Anschreiben der Gruppen 1 bis 3 ging mit der Bitte einher, den Link an Freunde und Bekannte weiterzuleiten und für eine möglichst weite Verbreitung über das Internet zu sorgen. Durch eine freie Antwortmöglichkeit können die Teilnehmer darlegen, wie sie auf die Studie aufmerksam wurden, z.B. wenn der Link wie beschrieben von Freunden weitergeleitet wurde.	(**/99)* Unbekannt

Erhebungszeitraum: 22.11 bis 13.12.2012, n=189 Teilnehmer

\*(angeschriebene Personen / Antworten)

\*\*bei Gruppe 4 handelt es sich um eine Ad-hoc-Stichprobe, Rücklaufquoten können nicht ermittelt werden

**Tabelle 5: Vorstudie - Übersicht Rekrutierungswege und Rücklaufquoten**

Für die Vorstudie wurden insgesamt 230 potentielle Teilnehmer angeschrieben (Gruppe 1 bis 3). Hiervon nahmen 90 Personen an der Erhebung teil. Die errechneten hohen Rücklaufquoten, vor allem bei Gruppe 2 und Gruppe 3 mit über 50%, sind vermutlich dadurch zu erklären, dass die angeschriebenen Personen dem Autor persönlich bekannt sind. So erhielt der Autor z.B. von einigen angeschriebenen Bekannten eine persönliche Nachricht mit einer Entschuldigung und einer Begründung, warum sie dennoch nicht an der Erhebung teilgenommen haben. Entgegen den bei dieser Art der Befragung zu erwartenden Rücklaufquoten von oftmals unter 20% ist selbst der Rücklauf der Gruppe 1 mit 28% bei Personen, die dem Autor nicht persönlich bekannt sind, aber in direkter Art und Weise angeschrieben wurden, als sehr gut zu bewerten. Weitere 99 Fragebögen konnten im Rahmen der Gruppe 4 für die Vorstudie auf „Empfehlung“ gewonnen werden. Somit nahmen an der Vorstudie insgesamt 189 Personen teil, welche die Bedingungen erfüllten. Diejenigen Personen, welche die Befragung vorzeitig abgebrochen haben, wurden hierbei nicht mit eingerechnet. Beim Download der Dateien nach Beendigung der Vorstudie wurden, wie im letzten Abschnitt beschrieben, nur vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt (n=189).

## *(2) Vorstellung der gezogenen Stichprobe*

Der folgende Abschnitt hat das Ziel, die gezogene Stichprobe einerseits vorzustellen und andererseits anhand von Vergleichszahlen der Zusammensetzung der Erwerbstätigen bzw. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland einzuordnen.<sup>30</sup> Es sollen Hinweise darauf gewonnen werden, inwiefern mit den Daten der Vorstudie Aussagen verallgemeinert bzw. über die Stichprobe hinaus getätigt werden können.

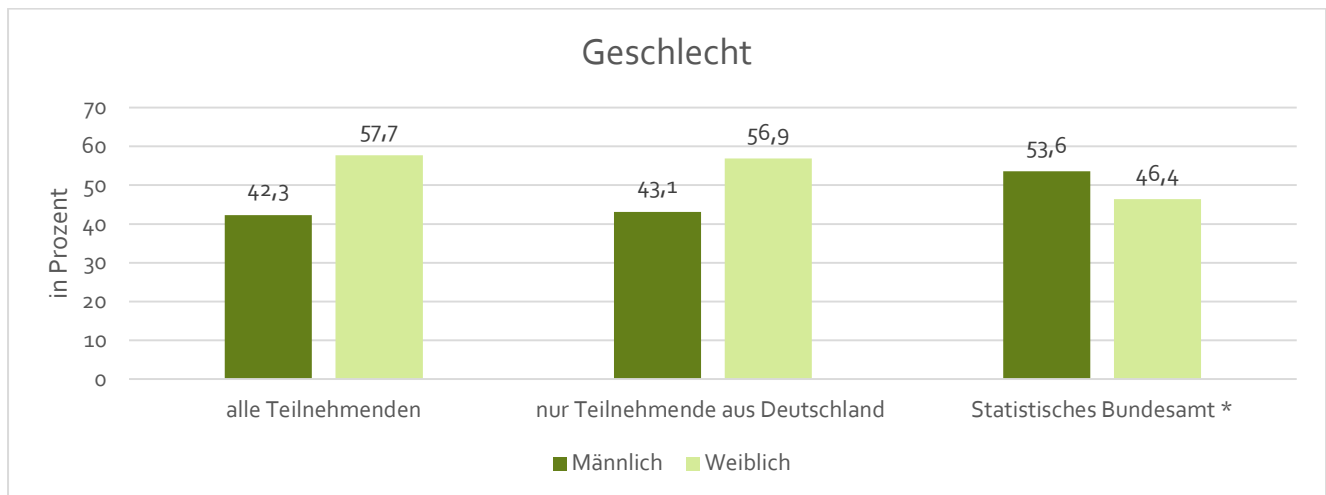
Die nachstehend aufgeführten Tabellen und Abbildungen beziehen sich auf die im Rahmen der Vorstudie erhobenen personen- und unternehmensbezogenen Angaben.<sup>31</sup> Um die Vergleichbarkeit in Bezug auf die in Deutschland arbeitenden sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen im Inland herstellen zu können, werden die Angaben im Folgenden unterteilt in 1) sämtliche Teilnehmer (n=189) sowie in 2) Teilnehmer aus Deutschland (n=160) (vgl. alle folgenden Abbildungen und Tabellen des Abschnittes 6.4.5), wobei die vergleichenden Studien mit der Stichprobe aus Deutschland verglichen werden. Die Teilnehmer aus dem Ausland gliedern sich in Teilnehmer aus der Schweiz (n=11), aus Österreich (n=12) und sonstige (n=6). Alle Teilnehmer der Vorstudie befinden sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis. Anzumerken ist, dass die folgenden Tabellen eine reine deskriptive Vorstellung der gezogenen Stichprobe darstellen. Implikationen für die Gründe der Zusammensetzung folgen im weiteren Verlauf der Arbeit (vgl. Kapitel 8). Umfassende und ergänzende Statistiken zur gezogenen Stichprobe der Vorstudie sind in Anhang 13 enthalten. Unterteilt nach den einzelnen Items setzt sich die gezogene Stichprobe wie folgt zusammen:

- **Geschlecht:** 42,3% aller Erhebungsteilnehmer sind männlich, 57,7% weiblich. Unterschiede zwischen der gesamten gezogenen Stichprobe und der Stichprobe nur aus Deutschland bestehen kaum. Betrachtet man die prozentualen Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland nach Geschlecht, so lässt sich feststellen, dass die Zusammensetzung der Teilnehmer der Vorstudie hiervon abweicht.

---

<sup>30</sup> Der Vergleich der gezogenen Stichprobe mit Angaben des Statistischen Bundesamtes oder vergleichbaren Daten anderer Institutionen erfolgt in Bezug auf Teilnehmer aus Deutschland. Zur Gewährleistung eines umfassenden Überblicks werden neben den Zahlen für Deutschland auch die Gesamtzahlen der Vorstudie angegeben. Die folgenden Zahlen des Statistischen Bundesamtes orientieren sich entweder an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder den Erwerbstätigen im Inland. Es wird bei der Vorstellung der Stichprobe jeweils beschrieben, auf welche Gruppe sich die Zahlen des Statistischen Bundesamtes beziehen. „Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte umfassen alle Arbeitnehmer, die kranken-, renten-, pflegeversicherungspflichtig und/oder beitragspflichtig nach dem Recht der Arbeitsförderung sind oder für die Beitragsanteile zur gesetzlichen Rentenversicherung oder nach dem Recht der Arbeitsförderung zu zahlen sind; dazu gehören auch insbesondere Auszubildende, Altersteilzeitbeschäftigte, Praktikanten, Werkstudenten und Personen, die aus einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis zur Ableistung von gesetzlichen Dienstpflichten (zum Beispiel Wehrübung) einberufen werden.“ (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2012). Diese Gruppe umfasste in Deutschland am 31.03.2013 insgesamt 29.061.596 Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a). Nicht einbezogen in die Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind „Beamte, Selbstständige, mithelfende Familienangehörige, Berufs- und Zeitsoldaten, Wehr- und Zivildienstleistende sowie ausschließlich geringfügig entlohnte Beschäftigte“ (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2012). Werden diese Personen auch zusätzlich berücksichtigt, spricht man von den so genannten Erwerbstätigen im Inland. Im Jahr 2012 umfasste diese Gruppe 41,6 Millionen Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012b).

<sup>31</sup> Vgl. hierzu den Anhang 10, dort den Abschnitt (5) unter den laufenden Nummern 70 bis 90.



\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigten Beschäftigten m/w in Deutschland zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

**Abbildung 30: Vorstudie - Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht**

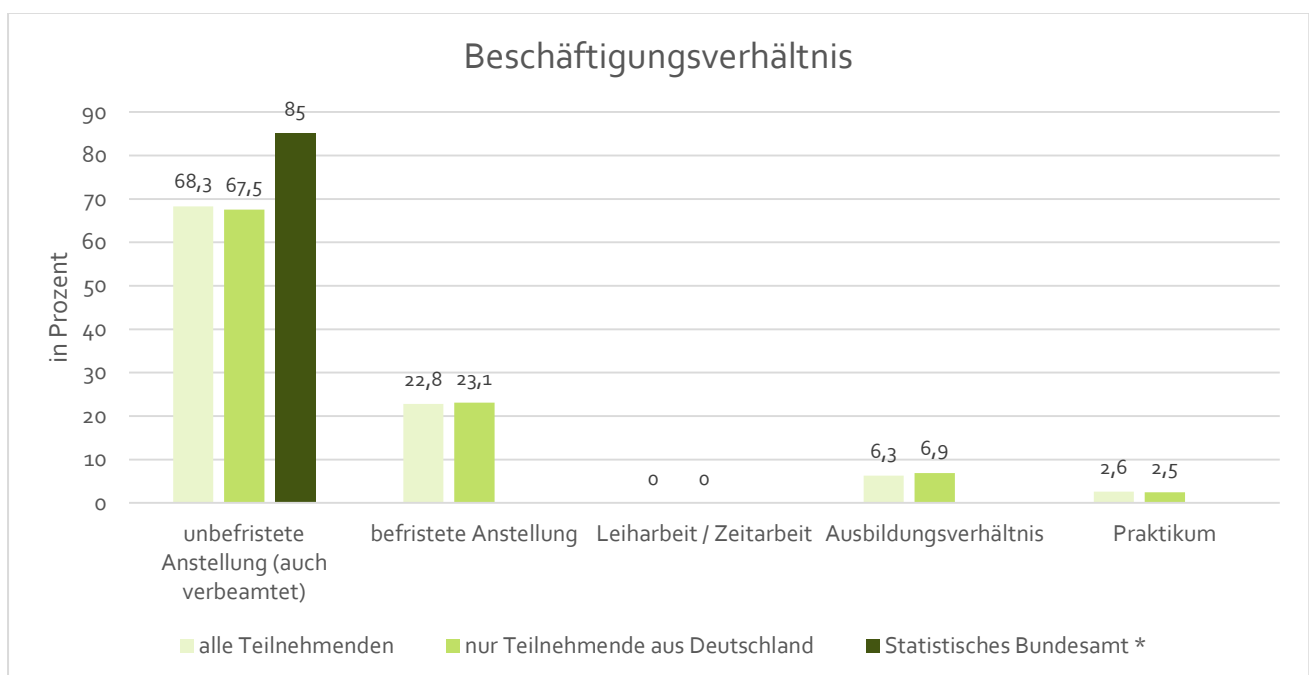
• **Alter:** Beim Alter der Erhebungsteilnehmer sind keine nennenswerten Abweichungen zwischen deutschen und ausländischen Teilnehmern zu beobachten. Es fällt auf, dass die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen, aber auch die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen bei den Erhebungsteilnehmern im Vergleich zu der altersmäßigen Verteilung aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland übermäßig stark vertreten und ältere Kohorten im Alter ab 40 Jahren eher unterrepräsentiert sind (vgl. Abbildung 31). Größere Unterschiede zwischen allen Teilnehmern und den Teilnehmern nur aus Deutschland konnten nicht festgestellt werden.



\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigten Beschäftigten in Deutschland nach Alter zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

**Abbildung 31: Vorstudie – Übersicht Teilnehmende nach Alter**

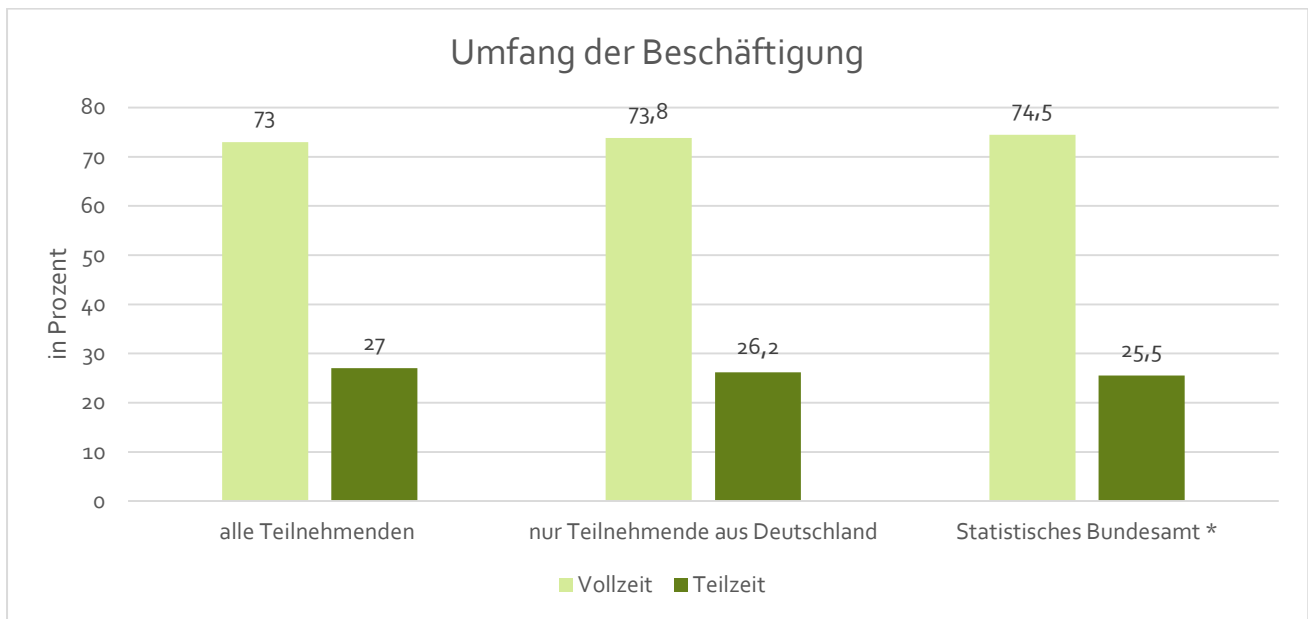
- **Beschäftigungsverhältnis:** Anhand der ermittelten Werte lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Teilnehmer, die sich in einem unbefristeten Angestelltenverhältnis (auch verbeamtet) befinden, im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes unterrepräsentiert sind. So befinden sich nur 67,5% der Teilnehmer der Vorstudie aus Deutschland in einem unbefristeten Anstellungsverhältnis. Zum Vergleich: Der Durchschnitt aller Arbeitsverträge in Deutschland, die sich in einem unbefristeten Anstellungsverhältnis befinden, liegt bei 85%. Somit verteilen sich die restlichen 15% auf die Gruppen „befristete Anstellung“, „Leiharbeit / Zeitarbeit“, „Ausbildungsverhältnis“ oder „Praktikum“. Eine genaue Verteilung auf diese Gruppen konnte nicht recherchiert werden, weshalb die Angaben des Statistischen Bundesamtes in der folgenden Abbildung nur im Bereich „unbefristete Anstellung“ vermerkt wurden. Es ist anzumerken, dass im Rahmen der Vorstudie keine Zeitarbeitnehmer gewonnen werden konnten. Größere Unterschiede zwischen den Teilnehmern aus Deutschland im Vergleich mit allen Teilnehmenden der Vorstudie bestehen nicht.



\*Prozentuale Angaben / ca. 15% aller Arbeitsverträge in Deutschland hatten im Jahr 2011 ein Verfallsdatum. Diese 15% verteilen sich auf befristete Anstellung, Leiharbeit / Zeitarbeit, Ausbildung, Praktikum und ggf. nicht erfasste Bereiche. Lt. Statistischem Bundesamt gibt es keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 32)

**Abbildung 32: Vorstudie – Übersicht Beschäftigungsverhältnisse**

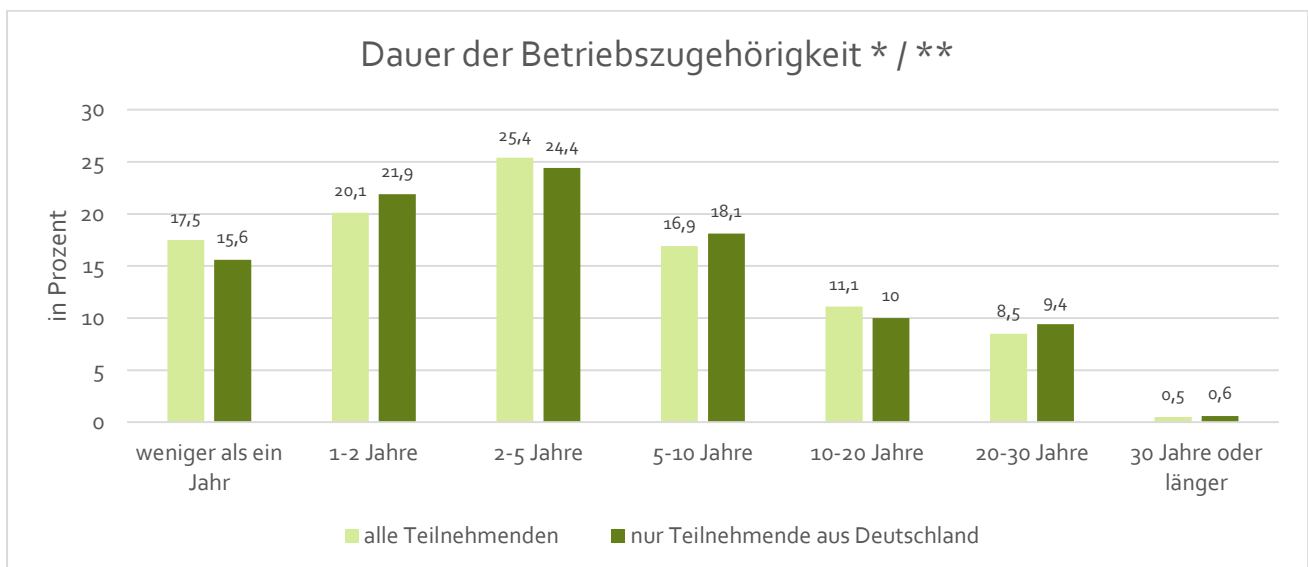
- **Umfang der Beschäftigung:** 73,8% der Teilnehmer der Vorstudie aus Deutschland sind in Vollzeit beschäftigt. Im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes über die Zusammensetzung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort Deutschland nach Voll- und Teilzeit lässt sich keine nennenswerte Abweichung erkennen. Die Unterschiede zwischen den Teilnehmern nur aus Deutschland und allen Teilnehmern sind marginal.



\* Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Deutschland nach Voll- und Teilzeit am 31. März 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013b) / Angaben in Prozent

**Abbildung 33: Vorstudie - Übersicht Umfang der Beschäftigung**

- Dauer der Betriebszugehörigkeit:** Die Gruppe der 2 bis 5 Jahre in einem Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter ist bei allen Teilnehmenden aus Deutschland mit 24,4% am häufigsten vertreten. Eine exakt vergleichbare und vor allem aktuelle Studie ließ sich in den Unterlagen des Statistischen Bundesamtes nicht finden. Eine ältere Studie aus dem Jahr 2008 zeigte auf, dass die durchschnittliche Verweildauer in Organisationen bei 10,8 Jahren liegt. Sie hat sich im Vergleich zu 1992 leicht, aber nicht nennenswert erhöht (Wert 1992: 10,3 Jahre, vgl. IAB 2010). Die Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und derjenigen allein aus Deutschland sind gering.

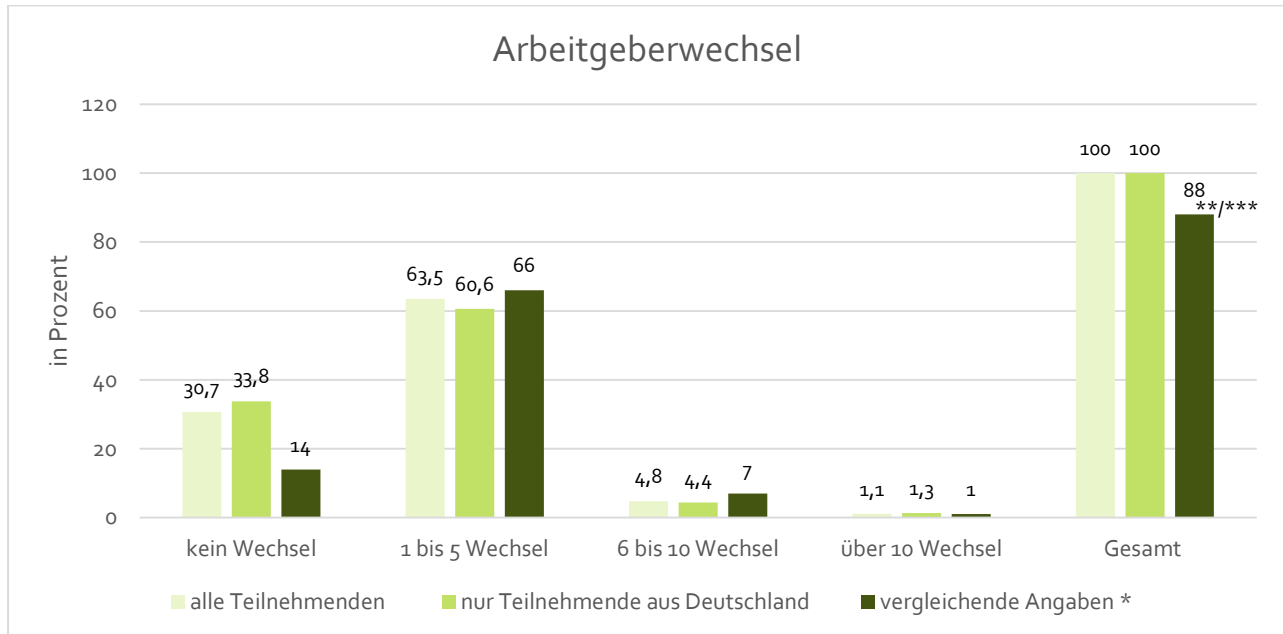


\* Es wurden Hinweise auf eine längere Lebensarbeitszeit und auf eine steigenden Anzahl älterer Erwerbstätiger gefunden (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 50f).

\*\* Vergleichbare Werte: die Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Deutschland liegt bei 10,8 Jahren (vgl. IAB 2010).

**Abbildung 34: Vorstudie – Betriebszugehörigkeit**

- **Arbeitgeberwechsel:** 63,5% der Teilnehmenden der Vorstudie gaben an, den Arbeitgeber 1- bis 5-mal gewechselt zu haben. Die Betrachtung einer vergleichenden Studie ergab mit 66% ähnliche Werte (vgl. Statista 2009). 30,7% der Teilnehmenden gaben an, den Arbeitgeber noch nie gewechselt zu haben, bei Vergleichsstudien bejahten diese Frage lediglich 14% (vgl. Abbildung 35). Unterschiede zwischen allen Teilnehmern und den Teilnehmern nur aus Deutschland fallen kaum ins Gewicht.



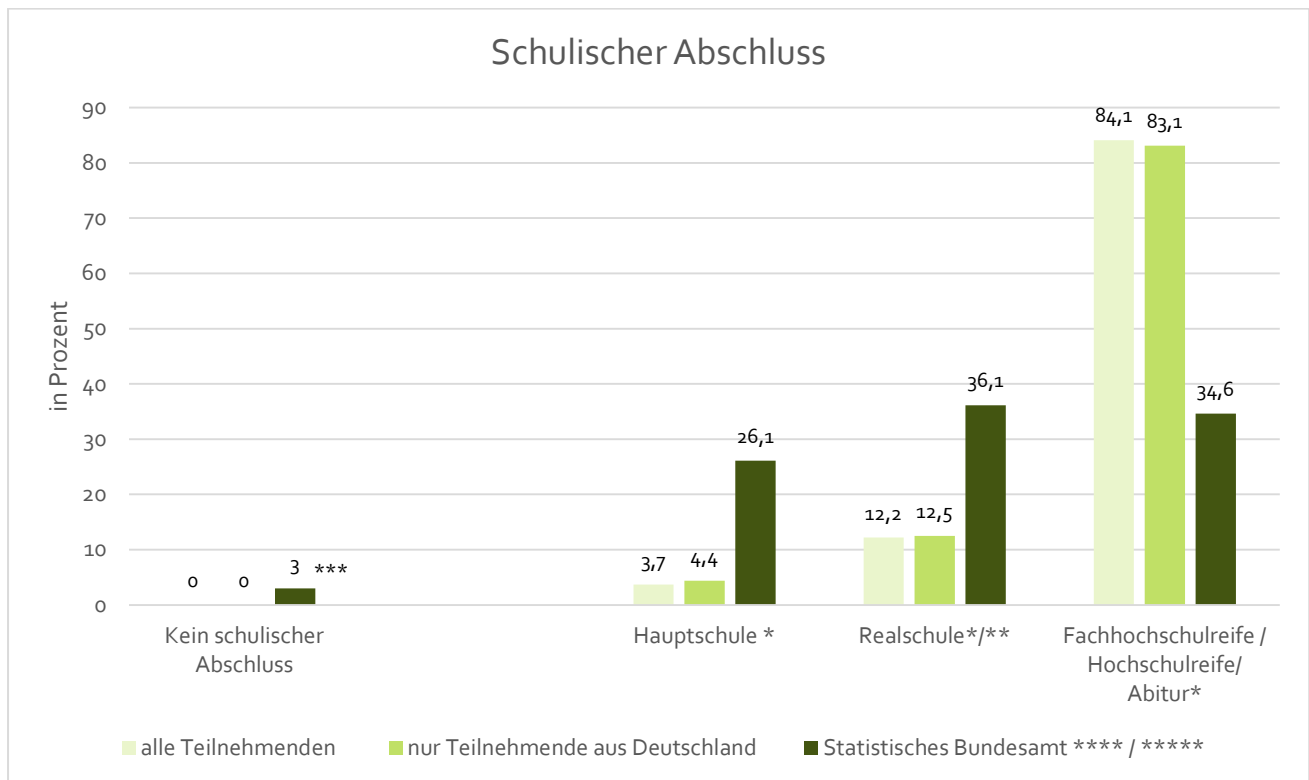
\*Quelle: (vgl. Statista 2009), Befragung aus dem Jahr 2009 unter 26.756 Erwerbstätigen in Deutschland und Europa, die Zahlen umfassen nur die Erwerbstätigen aus Deutschland

\*\*Weitere 10% der Befragten gaben an, niemals gearbeitet zu haben (vgl. Statista 2009).

\*\*\*Weitere 2% konnten keine Angaben machen (vgl. Statista 2009).

**Abbildung 35: Vorstudie - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss**

- **Abschluss Schule:** Bei der Betrachtung der höchsten schulischen Abschlüsse der Stichprobe der Vorstudie ergab sich eine größere Abweichung zu den vergleichenden Angaben des Statistischen Bundesamtes. Während die gezogene Stichprobe aller Teilnehmer der Vorstudie 84,1% Personen mit Fachhochschulreife und Hochschulreife / Abitur aufwies, lag dieser Wert in der Vergleichsgruppe aller Erwerbstätigen in Deutschland mit 34,6% um 49,5% niedriger. Die Zusammensetzung aller Teilnehmer im Vergleich zu einer ausschließlich auf Deutschland bezogenen Betrachtung ergab keine nennenswerten Unterschiede.



\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*"auch Polytechnische Oberschule der ehem. DRR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

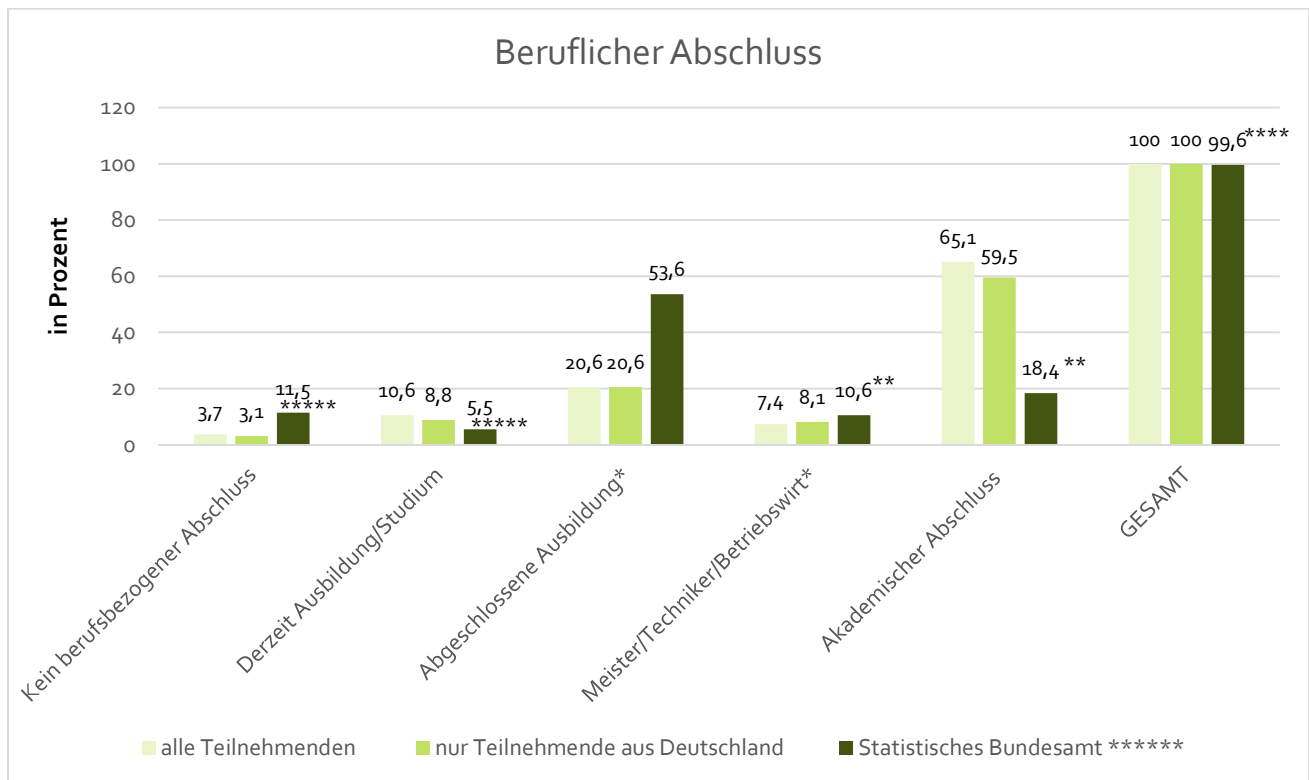
\*\*\* davon 2,4% ohne Schulabschluss und 0,6% in schulischer Ausbildung (zum Zeitpunkt der Befragung noch ohne Schulabschluss) (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\* zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum Schulabschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\*\* Die Angaben beziehen sich auf alle Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2012 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

**Abbildung 36: Vorstudie - Schulischer Abschluss**

- **Abschluss Beruf:** Es zeigt sich, dass sowohl die Teilnehmer aus der gezogenen Stichprobe als auch die nur aus Deutschland stammenden Befragten überwiegend akademisch ausgebildet sind. Ein Anteil von ca. 65,1% akademischen Abschlüssen bei allen Teilnehmern der Vorstudie im Vergleich zu durchschnittlich 18,4% unter den Erwerbstätigen 2012 in Deutschland unterstreicht dies ausdrücklich. Größere Abweichungen aller Teilnehmer der Vorstudie im Vergleich mit den Teilnehmern nur aus Deutschland sind nicht zu verzeichnen.



\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*einschließlich Fachschulabschluss in der ehemaligen DDR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\* darin enthalten: Fachhochschulabschluss: 6,7%, Hochschulabschluss: 10,2%, Promotion: 1,5% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\*\*zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum beruflichen Abschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23) / weitere Differenzen zu 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

\*\*\*\*\* Erwerbstätige 2012 ohne beruflichen Abschluss: 17%, davon 11,5% nicht in Ausbildung (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 85)

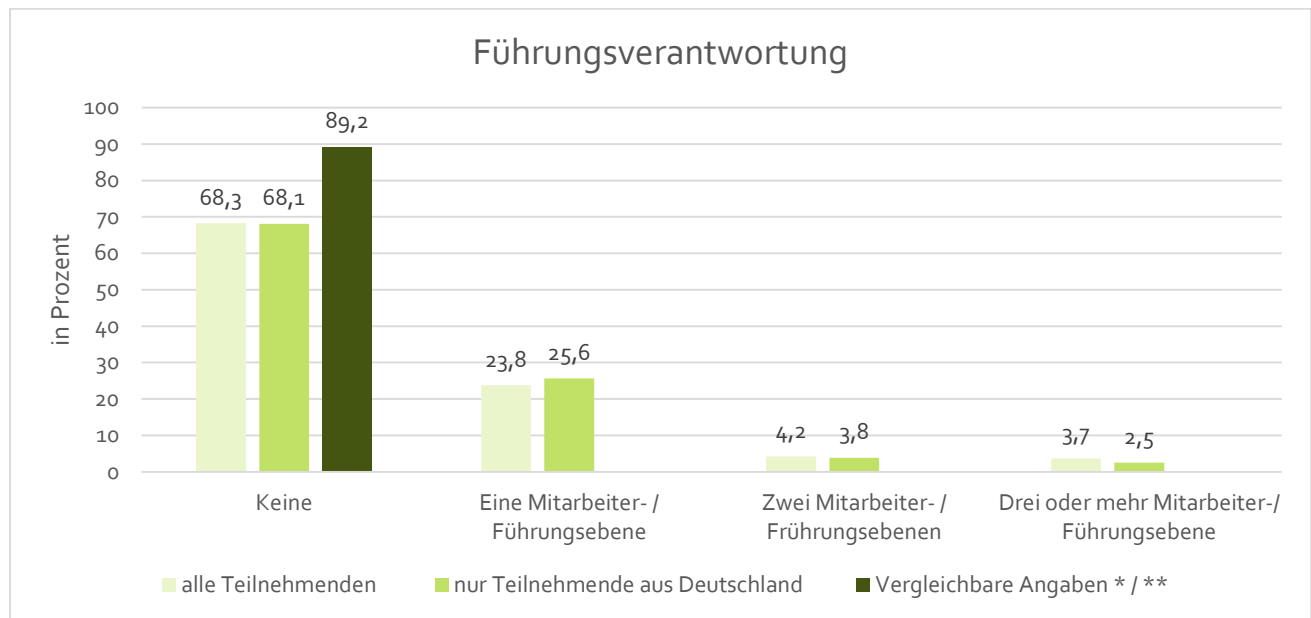
\*\*\*\*\*Berufliche Abschlüsse der Erwerbstätigen 2012 in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

**Abbildung 37: Vorstudie - Beruflicher Abschluss**

• **Führungsverantwortung:** Beim Item „Führungskräfteverantwortung“ wird erhoben, für wie viele Führungsebenen / Mitarbeitererebenen die Befragten verantwortlich sind. Es erwies sich als sehr schwierig, hierzu eine vergleichende Studie zu finden, da schon die Definition von Führungsverantwortung ein kaum zu greifendes und äußerst differenziertes Bild ergab. Eine Erhebung des Mikrozensus unterscheidet vier Gruppen von Führungskräften, z.B. nach „Legislators, senior officials, and managers“ sowie nach der Stellung im Betrieb (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f). Für die vorliegende Arbeit scheint die letztere Gruppe eine sehr geeignete Variante zu sein, um zur Vorstudie vergleichbare Statistiken zu erhalten. Insgesamt gab es nach dieser Einteilung im Jahr 2007, bezogen auf 39,8 Millionen Erwerbstätige (2007) in Deutschland, knapp 4,3 Millionen potentielle Führungskräfte, darunter etwa 0,7 Millionen mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012a). Dies entspricht einer Quote von 10,8% der Erwerbstätigen mit potentiellen und umfassenden Führungsaufgaben. In diesen 10,8% enthalten sind 1,8% Erwerbstätige mit umfassenden Führungsaufgaben. Da eine direkte Vergleichbarkeit zu den Führungs- / Mitarbeitererebenen an dieser Stelle nicht hergestellt werden kann, werden in der folgenden Abbildung die vergleichenden Angaben nur im Bereich von „Keine Führungsverantwortung“ dargestellt.



Bei der Betrachtung der gezogenen Stichprobe lässt sich feststellen, dass bei der Betrachtung aller Teilnehmer der Vorstudie 68,3% von ihnen angaben, mit keinerlei Führungsverantwortung betraut zu sein. Die übrigen Befragten gaben an, für eine oder mehrere Führungs- / Mitarbeitererebenen verantwortlich zu sein. Die gezogene Stichprobe ist also umfassender als die Referenzgruppe mit Führungsaufgaben betraut. Ein Vergleich aller Teilnehmer mit den Teilnehmern nur aus Deutschland ergab keine nennenswerten Unterschiede.



\*Quelle: Führungskräftemonitor 2012, Update 2001-2010, (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f),

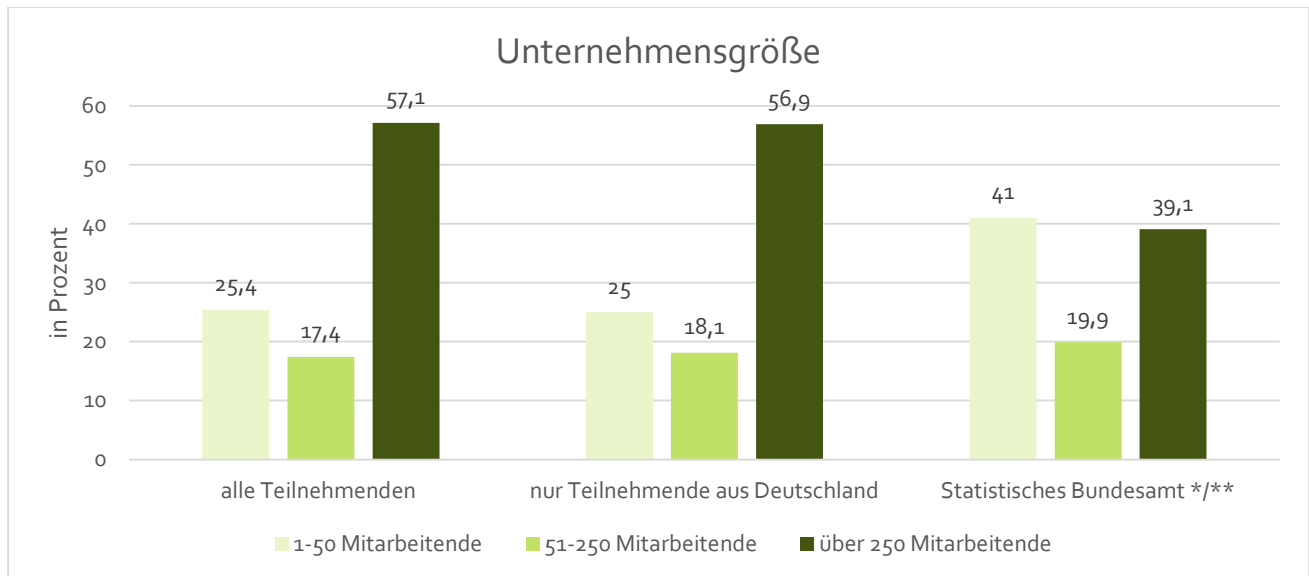
\*\*10,8% gaben an mit Führungsaufgaben vertraut zu sein, davon 9,0% mit potentiellen und 1,8% mit umfassenden Führungsaufgaben (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012a)

**Abbildung 38: Vorstudie – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden**

- **Unternehmensgröße:** Für die Frage nach der Unternehmensgröße wurde eine Einteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen vorgenommen. Dieser Einteilung liegt in der Regel eine Differenzierung nach Umsatz und Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter zugrunde. Für die nachfolgende Betrachtung der Unternehmensgröße wurde lediglich die Anzahl der Mitarbeiter betrachtet, da nach Ansicht des Autors nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Befragten ein Wissen hinsichtlich der Umsatzzahlen ihres Unternehmens haben. Zudem muss einschränkend erwähnt werden, dass bei den zum Vergleich betrachteten Zahlen des Statistischen Bundesamtes eine um eine Person abweichende Einteilung nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen Personen gewählt wurde. So wurde z.B. in der Vorstudie nach Kleinst- und Kleinunternehmen bis zur Größe von 50 Personen unterschieden. Den Festlegungen des Statistischen Bundesamtes liegt eine Einteilung zugrunde, die von bis zu 49 Personen ausgeht (vgl. Abbildung 39). Die Auswahlmöglichkeiten des Items werden im Rahmen der Hauptuntersuchung aufgrund dieser neuen Erkenntnisse korrigiert.

Trotz der oben erwähnten Abweichung um eine Person, die der Ausgangsdefinition zugrunde gelegt wurde, soll in der Studie die vergleichbare Statistik des Bundesamtes verwendet werden. Eventuell weiterführende Interpretationen sind jedoch mit einer gewissen Vorsicht zu tätigen. Die gezogene Stichprobe weicht von

den vergleichbaren Angaben der Beschäftigten in Deutschland in Bezug auf die Unternehmensgröße bei kleinen und großen Unternehmen ab. Tendenziell arbeitet die gezogene Stichprobe eher in größeren, weniger in kleineren Organisationen. Größere Unterschiede im Vergleich aller Teilnehmer und der Teilnehmer nur aus Deutschland ergaben sich nicht.



\*Prozentuale Anteile der Beschäftigten in Deutschland 2010 nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2010)

\*\* Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU- Empfehlung 2003/361/EG nur auf Grundlage der Anzahl der Beschäftigten: Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeitende / Mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeitende / Großunternehmen: ab 250. Unternehmen. Der Jahresumsatz wird in der vorliegenden Forschung nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d)

**Abbildung 39: Vorstudie - Übersicht nach Unternehmensgröße**

- **Branche:** In Bezug auf die Branche der Teilnehmer der Vorstudie wird als Vergleich eine Studie des Statistischen Bundesamtes herangezogen, welche im Wesentlichen nach Dienstleistung und nach produzierendem Gewerbe unterscheidet. Aufgrund von möglichen Mehrfachnennungen einer differenzierten Betrachtung der Branchen erscheint die weniger differenzierte Einteilung des Statistischen Bundesamtes sinnvoll. Eine klare Trennung ist hier nach Meinung des Autors nicht möglich. Eine Abweichung der Zahlen der vergleichenden Studie von der Stichprobe ist insofern zu erkennen, als sich knapp 10% weniger als vergleichbar dem Bereich Industrie / produzierendes Gewerbe zugeordnet haben.

Branche	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Industrie / produzierendes Gewerbe	30	15,9	27	16,9	26,6**
Handel	14	7,4	13	8,1	73,4
Banken / Versicherungen / sonstige Finanzdienstleistungen	8	4,2	5	3,1	
Verkehr / Nachrichten / Medien	6	3,2	6	3,8	
Bildungswesen / Sozialwesen /	36	19,0	34	19,4	
Kirche	3	1,6		1,9	
Bau / Immobilien	4	2,1	3	1,9	
Öffentliche Verwaltung / Öffentlicher Dienst	8	4,2	7	4,4	
IT / Software / Telekommunikation	22	11,6	17	10,6	
Gesundheitswesen	13	6,9	10	6,3	
Dienstleistung	45	23,8	38	23,8	
GESAMT	189	99,9***	160	100,2***	100

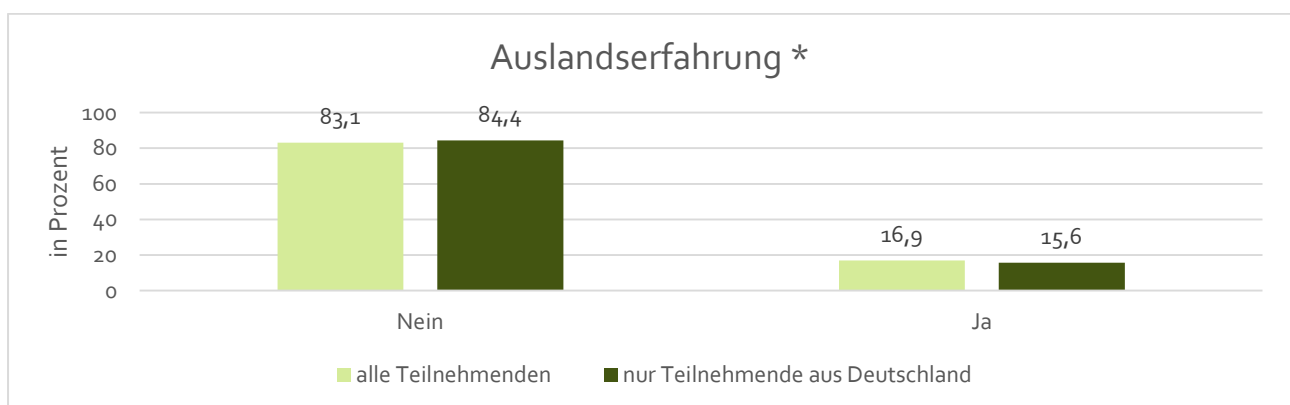
\*Quelle: Erwerbstätige in Deutschland nach Wirtschaftssektoren 2009 in Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011b)

\*\*Darin enthalten ist sowohl das „produzierende Gewerbe“ mit 24,9% als auch der Bereich „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ mit 1,7% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011b).

\*\*\*Abweichungen von 100% sind durch vorgenommene Rundungen zu erklären.

**Tabelle 6: Vorstudie - Übersicht nach Branchen**

- Beim Item „**Auslandseinsätze**“ wurde gefragt, wie viele Monate die Befragten innerhalb der letzten 5 Jahre von ihrem Arbeitgeber ins Ausland entsendet wurden. Knapp 85% der Befragten gaben an keine Auslandsaufenthalte zu bewältigen hatten. Vergleichende Studien konnten nicht ermittelt werden. Studien, die sich mit dem Thema Auslandsentsendung beschäftigen, erheben in der Regel Sachverhalte wie Abbruchquoten, Erfolgsfaktoren für die Entsendung, Probleme etc.



\*innerhalb der letzten 5 Jahre

**Abbildung 40: Vorstudie – Auslandserfahrung**

Zusammenfassend lässt sich für die Zusammensetzung der Vorstudie Folgendes festhalten:

- ▲ Die gezogene Stichprobe der Vorstudie mit  $n=189$  Teilnehmern lässt sich – im Vergleich zu den aufgeführten Vergleichsgruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen aus Deutschland – als eine Auswahl überdurchschnittlich junger, schulisch und beruflich auffallend gebildeter sowie mit einer hohen Führungsverantwortung betrauter Teilnehmer beschreiben.<sup>32</sup>
- ▲ Größere Unterschiede zwischen den Teilnehmern nur aus Deutschland im Vergleich zu allen Teilnehmern der Vorstudie konnten kaum festgestellt werden bzw. sind marginal.
- ▲ Zwischenfazit: Die Vergleiche der gezogenen Stichprobe mit Referenzgruppen lassen den Schluss zu, dass die Ergebnisse, welche aus den Daten gewonnen werden, nicht generalisiert werden können. Eine Ausweitung der Perspektive ist zwar durchaus möglich, sollte nach Ansicht des Autors aber mit Vorsicht, nur für vergleichbare Gruppen und gut begründet getätigt werden.

## DESKRIPTIVE STATISTIKEN

Bei der Betrachtung von Tabelle 7 fällt auf, dass die Teilnehmer der Vorstudie tendenziell als affektiv ( $M=3,2$ ) oder kalkulatorisch ( $M=3,1$ ) gebunden beschrieben werden können. Mit einem Mittelwert von 2,4 ist der Bereich der normativen Bindung deutlich geringer ausgeprägt. Der Wert liegt auch deutlich unter dem Skalenmittelwert von 3,0. Die Skala zum normativen Commitment fand auch in der Gesamtbetrachtung der Mittelwerte aller Skalen das geringste Maß an Zustimmung. Die Befragten arbeiten demnach weniger bei einem bestimmten Arbeitgeber, weil sie denken, einer bestimmten Norm oder Pflicht entsprechen zu müssen. Sie arbeiten tendenziell eher dort, wo sie entweder intrinsisch motiviert werden und von ihrem Arbeitgeber überzeugt sind oder weil sie keine anderen Möglichkeiten sehen und es müssen.

Das ausgeprägteste Maß an Zustimmung findet sich bei der Skala Selbstständigkeit und soziales Klima ( $M=3,9$ ), dicht gefolgt von einem hohen Anforderungsgehalt der Arbeit ( $M=3,8$ ) sowie einem hohen Tätigkeitsspielraum ( $M=3,8$ ) (ebd.).

---

<sup>32</sup> Aufgezeigt wurden mit dem Alter, dem Berufs- und Bildungsabschluss und der Führungsverantwortung nur diejenigen Items, welche die größten Abweichungen zu den demografischen Referenzgruppen aufwiesen. Es könnte weiterhin angefügt werden, dass die im Rahmen der Vorstudie gezogene Stichprobe leicht von Frauen dominiert ist und die Teilnehmer tendenziell eher in größeren Organisationen arbeiten.

Skala	M*	SD**	Min***	Max****
Commitment Affektiv	3,2	1,1	1,00	5,00
Commitment Kalkulatorisch	3,1	1,0	1,00	5,00
Commitment Normativ	2,4	0,9	1,00	5,00
FLMA Tätigkeitsspielraum	3,8	0,7	1,25	5,00
FLMA Anforderungsgehalt	3,8	0,7	1,17	5,00
LIDA Mitspracherecht	2,6	0,9	1,00	5,00
LIDA Zeitliche Freiräume	3,4	0,9	1,00	5,00
LIDA Selbstständigkeit/soziales Klima	3,9	0,8	1,25	5,00
LIDA Entwicklungsmöglichkeiten	3,1	0,9	1,00	5,00
PE Integration neuer Mitarbeitender	3,2	1,1	1,00	5,00
PE Mitarbeitergespräch	3,5	1,2	1,00	5,00
PE Fort-/ Weiterbildung	3,0	1,1	1,00	5,00

\*M= Mittelwert / \*\*SD=Standardabweichung / \*\*\* Min=kleinster Wert / \*\*\*\*Max=größter Wert / n=189 Teilnehmende

**Tabelle 7: Vorstudie – Deskriptive Statistiken der ermittelten Skalen**

Die Standardabweichung beschreibt die Streuung der Messwerte. Trägt man diese Abweichung zu beiden Seiten des Mittelwertes auf, so befinden sich im Falle einer Normalverteilung ca. 67% der Werte in diesem Intervall (vgl. Bühl 2012, S. 150). Ein Blick auf die ermittelten Standardabweichungen sowie die minimalen und maximalen Werte aus Tabelle 7 zeigt, dass die Teilnehmer die möglichen Bandbreiten der Antworten weitgehend ausgenutzt haben. Auffällige Werte sind der Tabelle 7 nicht zu entnehmen.

## 6.5. FAZIT

Das Ziel des vorliegenden Kapitels bestand darin, einen detaillierten Überblick über den Forschungsprozess und das Forschungsdesign dieser Untersuchung zu geben sowie die Erkenntnisse der Vorstudie darzustellen.

### FORSCHUNGSDESIGN UND INSTRUMENTE DER FORSCHUNG

Hierfür wurden zunächst die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst und der weitere geplante Forschungsprozess vorgestellt. Anschließend wurde das Forschungsdesign beschrieben, das sich an den folgenden, in Abbildung 41 skizzierten Kriterien orientiert.

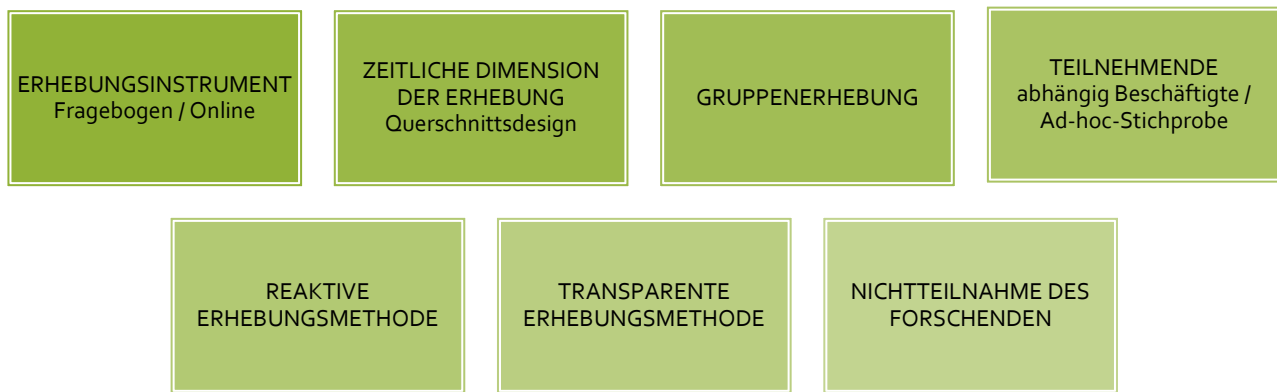


Abbildung 41: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Abschließend wurden die für die Auswertung benötigten Methoden beschrieben und Kennwerte festgelegt. Im Wesentlichen werden die Methoden der Vorstudie im Rahmen der Hauptstudie durch weiterführende, hypothesenprüfende Methoden wie die Regressionsrechnung oder varianzanalytische Betrachtungsweisen ergänzt.

## ZIELERREICHUNG DER VORSTUDIE

In Abschnitt 6.4.1 wurden vier Begründungen formuliert, die für die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie sprechen. Diese werden im Folgenden betrachtet und die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt (Punkte 1-4). Zudem werden weitere Erkenntnisse und Überlegungen erläutert, die sich im Rahmen der Durchführung der Vorstudie ergeben und Auswirkungen auf die Hauptuntersuchung haben.

### (1) Überprüfung als nicht etabliert eingestufte Skalen

Im Rahmen der Vorstudie sollten die neu entwickelten Skalen zum intentionalen Lernen PE überprüft werden. Insgesamt wurde der Vorstudie ein Modell mit 15 Items und 4 Skalen oder auch Faktoren zugrunde gelegt. Im Zuge der durchgeführten Prüfungen der Gütekriterien wurden insgesamt 5 Items entfernt.<sup>33</sup> Die Durchführung einer Faktorenanalyse ergab für die Hauptuntersuchung der verbleibenden 10 Items eine Struktur mit 3 Faktoren (vgl. Tabelle 8).

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der Items lt. Kodeplan	Cronbachs $\alpha$
Integration neuer Mitarbeitender	PE_INT	4	PE_int_2, PE_int_4, PE_int_5, PE_int_6	0,795
Mitarbeitergespräch	PE_MAG	3	PE_mag_1, PE_mag_2, PE_mag_3	0,814
Fort- / Weiterbildung	PE_FWB	3	PE_fwb_1, PE_fwb_2, PE_let	0,789

Tabelle 8: Vorstudie - Modifizierte Skalen zum intentionalen Lernen PE

<sup>33</sup>Vgl. Anhang 10: Item 55 und 57 wurden im Zuge der Prüfung der Itemschwierigkeit gelöscht, Item 68 und 69 aufgrund einer zu geringen Trennschärfe sowie Item 67 aufgrund einer zu geringen Faktorladung bei der explorativen Faktorenanalyse. Items, die in Anhang 10 nicht markiert sind, werden für die Hauptuntersuchung verwendet.

Zu einer eventuellen Modifikation der einzelnen Fragestellungen wurde über die selbst erstellte und nach Prüfung unverändert übernommene Skala zu Mitarbeitergesprächen von einigen Teilnehmern in Rückmeldungen festgestellt, dass die Fragen teilweise nur schwer beantwortet werden können, je nachdem, was man unter einem Mitarbeitergespräch versteht. Im theoretischen Teil der Arbeit wurde das Ziel, das mit der Skala „Mitarbeitergespräch“ intendiert wird, wie folgt beschrieben:

*Die Skala „Mitarbeitergespräch“ hat das Ziel, beim Mitarbeiter zu erfragen, ob ein regelmäßiger institutionalisierter, im Sinne der Maßnahmen der PE absichtsvoller Austausch stattfindet. Ein Pausengespräch unter Kollegen soll demnach nicht als Mitarbeitergespräch gewertet werden, auch wenn hier sicherlich viele sinnvolle Informationen ausgetauscht werden können.“ (Vgl. Abschnitt 4.2.4).*

Damit sind zunächst Kontexte angesprochen, die tendenziell einen eher formalen Charakter aufweisen. Ein Teilnehmer wies darauf hin, dass er mindestens zweimal wöchentlich mit seinem Chef ein Meeting hat, das bei Bedarf auch für Feedback und zur Klärung weitergehender Fragen genutzt wird. Separate, im Sinne der Arbeit beschriebene formale Mitarbeitergespräche seien für ihn nicht nötig, denn er fühlt sich von seiner Führungskraft gut betreut. Diese Art der Betreuung stellt einen Mittelweg zwischen völlig formalisierten Mitarbeitergesprächen und zwanglosen Unterhaltungen dar. Meiner Meinung nach steht bei Mitarbeitergesprächen der formale Charakter der Gespräche im Vordergrund. Es erscheint kaum denkbar und angemessen, weitere Karriereschritte oder Zielvereinbarungen in einem Pausengespräch zwischen Tür und Angel professionell durchzuführen. Professionelle Personalarbeit sieht m.E. eher vor, dass Ziele, Karriereschritte, Feedback etc. in einem eigens dafür geschaffenen Rahmen in einer ruhigen Atmosphäre erarbeitet und erfasst werden.

Dies soll die Nützlichkeit von zwangloseren Unterhaltungen oder Gesprächen „nach Bedarf“, wie im Beispiel angesprochen, nicht ausschließen. Die Anregung des Teilnehmers wird dennoch beachtet, da es sinnvoll erscheint, die Skala „Mitarbeitergespräch“ nicht nur am formalen Charakter der Gespräche auszurichten, sondern wichtig ist vielmehr die Wahrnehmung der Mitarbeiter. Wenn sich ein Mitarbeiter, wie im Falle des beschriebenen Teilnehmers, durch seine Führungskraft gut betreut fühlt, wenn Zielvereinbarungen getroffen werden, sich der Mitarbeiter weiteren Entwicklungsmöglichkeiten bzw. Karriereschritten bewusst ist etc., dann ist davon auszugehen, dass im Fragebogen bei den Items zur Skala „Mitarbeitergespräch“ höhere Werte angegeben werden. Dies kann durchaus auch in weniger formalisierten Gesprächen umgesetzt werden, die dann als eine Art Mitarbeitergespräch gewertet werden können. Die Fragen der Skala „Mitarbeitergespräch“ sind nach Ansicht des Autors so gestellt, dass der formale Charakter der Gespräche, auch wenn dies so vorgesehen war, nicht im Fokus der Erfassung liegt und auch nicht liegen sollte. Eine Modifikation ist m.E. an dieser Stelle nicht nötig. Die Fragen werden somit unverändert für die Hauptuntersuchung übernommen.

## *(2) Überprüfung der als etabliert eingestuften Skalen*

Die als etabliert eingestuften Skalen wurden aufgrund der Vorstudie für die anstehende Hauptuntersuchung teilweise modifiziert.

(2a) Änderungen ergaben sich bei der Skala FLMA. Die Skalen, welche als etabliert eingestuft wurden, konnten nur in Teilen bestätigt werden. Es wurde zunächst auf 3 Skalen mit insgesamt 24 Items zurückgegriffen. Bei der Vorstudie stellte sich heraus, dass 10 Items den Anforderungen nicht genügten. Es verblieb eine Struktur mit 2 Faktoren und 14 Items (vgl. Anhang 10). Die Skala zu Transparenz und Rückmeldung wurde aufgrund der Prüfung der Gütekriterien vollständig gelöscht.

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der Items lt. Kodeplan	Cronbachs $\alpha$
Tätigkeitsspielraum	FLMA_TAET	8	FLMA_taet_1, FLMA_taet_3, FLMA_taet_5, FLMA_taet_6, FLMA_taet_7, FLMA_taet_8, FLMA_taet_9, FLMA_taet_10	0,856
Anforderungsgehalt	FLMA_ANF	6	FLMA_anf_2, FLMA_anf_3, FLMA_anf_4, FLMA_anf_5, FLMA_anf_6, FLMA_taet_4	0,789

**Tabelle 9: Vorstudie - Modifizierte Skalen zum extensionalen Lernen FLMA**

(2b) Die Skala LIDA zum extensionalen Lernen musste nicht modifiziert werden. Die Skalen haben sich als robust erwiesen.

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der Items lt. Kodeplan	Cronbachs $\alpha$
Mitspracherecht	LIDA_MITSP	4	LIDA_mitsp_1, LIDA_mitsp_2, LIDA_mitsp_3, LIDA_mitsp_4	0,900
Zeitliche Freiräume	LIDA_ZEITFR	4	LIDA_zeitfr_1, LIDA_zeitfr_2, LIDA_zeitfr_3, LIDA_zeitfr_4	0,795
Entwicklungsmöglichkeiten	LIDA_ENT	4	LIDA_ent_1, LIDA_ent_2, LIDA_ent_3, LIDA_ent_4	0,848
Selbstständigkeit und soziales Klima	LIDA_SSK	4	LIDA_ssk_1, LIDA_ssk_2, LIDA_ssk_3, LIDA_ssk_4	0,794

**Tabelle 10: Vorstudie - Skalen zum extensionalen Lernen LIDA**

(2c) Die Skalen zum affektiven, zum kalkulatorischen und zum normativen OC starteten mit einem dreifaktoriellen Ansatz mit insgesamt 14 Items. Nach der Vorstudie verblieb die dreifaktorielle Struktur mit insgesamt 12 Items. Die Unterteilung in die drei Richtungen des OC konnte aufrechterhalten bzw. bestätigt werden.

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der Items lt. Kodeplan	Cronbachs $\alpha$
Kalkulatorisches Commitment	COM_K	3	com_k_1, com_k_2, com_k_4	0,737
Affektives Commitment	COM_A	5	com_a_1, com_a_2, com_a_3, com_a_4, com_a_5	0,925
Normatives Commitment	COM_N	4	com_n_1, com_n_2, com_n_3, com_n_5	0,772

**Tabelle 11: Vorstudie - Modifizierte Skalen zu Commitment**

Insgesamt haben sich die etablierten Skalen zu OC und LIDA als relativ robust erwiesen. Sie können wie geplant für die Hauptuntersuchung verwendet werden. Die Skalen zu FLMA mussten wider Erwarten erheblich modifiziert werden.

### *(3) Prüfung der Items zu den personen- und organisationsbezogenen Angaben der Teilnehmenden*

Anhand der erhobenen personen- und organisationsbezogenen Angaben konnte die gezogene Stichprobe beschrieben und eingeordnet werden (vgl. Abschnitt 6.4.5). Dazu wurden Vergleichsstudien zu Verteilungen der Erwerbstätigen bzw. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland aufgeführt



und mit der Verteilung der personen- und unternehmensbezogenen Angaben verglichen. Die meisten der erhobenen Items erweisen sich – aus Sichtweise der gewählten genauen Fragestellung – als praktikabel und sollen für die Hauptuntersuchung in unveränderter Form verwendet werden. Im Rahmen der Vorstudie wurden die einzelnen Items teilweise sehr differenziert mit vielen Antwortmöglichkeiten erfragt. Möglicherweise hätten hier auch weniger Antwortmöglichkeiten genügt. Die Modifikation einiger Items in einer weniger differenzierten Darstellung wäre denkbar. Allerdings wird darauf verzichtet, da durch eine differenziertere Abfrage die Möglichkeit besteht, im Rahmen der Hauptstudie weiterführende, noch tiefergehende Informationen zu erhalten. Die Erhebung sollte eher versuchen, differenzierte Ergebnisse zu liefern, die dann bei der Auswertung ggf. zusammengefasst werden könnten.

Modifiziert werden sollte lediglich das Item der Abfrage der Betriebsgröße (vgl. Anhang 10, lfd. Nr. 86). Bei der Vorstudie wurde von einer Einteilung ausgegangen, die von gängigen Einteilungen wie z.B. vom Statistischen Bundesamt abweicht. Abgefragt wurde der Bereich Klein- und Kleinstunternehmen bis zu einer Größe von 50 Mitarbeitern. Vergleichende Studien des Statistischen Bundesamtes legen nahe, dass kleine Unternehmen aus ihrer Sicht bis zu 49 Mitarbeiter aufweisen. Die Abfrage sollte so modifiziert werden, dass eine direkte Vergleichbarkeit mit den Angaben des Statistischen Bundesamtes gegeben ist.<sup>34</sup> Ansonsten wird entschieden, die Items zu den personen- und organisationsbezogenen Angaben ohne weitere Veränderungen zu verwenden.

#### *(4) Betrachtung der Rahmenbedingungen der Befragung*

Am Ende der Vorstudie wurden die Teilnehmer zusätzlich gebeten, dem Autor bei Bedarf eine Mail mit Hinweisen und Eindrücken zur Vorstudie zukommen zu lassen. So konnte z.B. rückgemeldet werden, ob alle Fragen in einer verständlichen Art und Weise gestellt wurden, vor allem in Bezug auf die neu erstellten Skalen. Einige Hinweise wurden auch mündlich per Telefon oder im direkten Gespräch gegeben. Im Folgenden sollen einige der erhaltenen Hinweise und evtl. Reaktionen darauf dargestellt werden.

Insgesamt variierte die Dauer der Befragung zwischen 15 und 25 Minuten, wobei die meisten Teilnehmer ca. 20 Minuten für den Fragebogen benötigten.<sup>35</sup> Aufgrund der Löschung einiger Items wird für die Dauer der Befragung im Rahmen der Hauptstudie damit gerechnet, dass diese um einige Minuten kürzer ausfallen wird. Weitere Anpassungen, um die Ausfüllzeiten weiter zu reduzieren, um damit ggf. mehr Teilnehmende zu gewinnen, werden als nicht nötig und nicht hilfreich erachtet.

Vereinzelt wurde rückgemeldet, es sei als unpassend empfunden worden, dass nur Pflichtfragen formuliert wurden. Der Sinn und Zweck der Formulierung von Pflichtfragen liegt in der Verwertbarkeit der Ergebnisse. Es ist anzunehmen, dass einige Personen gleich zu Beginn des Ausfüllens bemerkten, dass der Bogen

---

<sup>34</sup> Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU-Empfehlung 2003/361/EG nur auf Grundlage der Anzahl der Beschäftigten: Kleinstunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeiter / mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeiter / Großunternehmen: ab 250 Mitarbeiter. Der Jahresumsatz wird in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d).

<sup>35</sup> Es gab auch einige wenige Teilnehmende, die 45 Minuten oder länger für das Ausfüllen des Fragebogens benötigt haben.

ausschließlich aus Pflichtfragen besteht und deshalb die Befragung sofort abgebrochen haben. Es erscheint demnach sinnvoll, das Vorgehen so beizubehalten.

### *Weitere Rückmeldungen*

Es gab zudem einige Rückmeldungen, wonach Teilnehmer durch die Fragestellungen der Items angeregt wurden, ihre berufliche Situation zu überdenken. Die Zusammenstellung der Items scheint vereinzelt Prozesse bei Personen ausgelöst zu haben, in denen diese eine Art Soll-Ist-Vergleich zwischen ihrer realen, von ihnen wahrgenommenen Situation einerseits und der gewünschten beruflichen Situation andererseits vorgenommen haben. Die Items regten sie also an, die eigene berufliche Situation zu analysieren und kritisch zu betrachten.

Eine Anregung einiger Teilnehmer der Vorstudie betraf den Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten in Organisationen. Die Teilnehmer regten diesbezüglich an, dass man die persönliche Weiterentwicklung von den Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten in Organisationen getrennt betrachten sollte und diese Konstrukte nicht dasselbe seien. Im Rahmen der Vorstudie wurde dieser Differenzierung Rechnung getragen mit der eher auf die persönliche Entwicklung ausgerichteten Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ und der Skala „Fort-/Weiterbildung“, die eher auf ein organisationales Weiterkommen verweist. Vermutlich wurde dies so von den entsprechenden Teilnehmern nicht erkannt. Es stellt sich die Frage, ob sich diese Trennung aufrechterhalten lässt. Nach einer detaillierten Betrachtung der modifizierten Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Fort- und Weiterbildung“ verstärkt sich die Vermutung, dass beide Skalen in einem großen Rahmen dasselbe abbilden. Theoretisch lässt sich der Unterschied der beiden Skalen durch die persönliche Weiterentwicklung der Skala Entwicklungsmöglichkeiten und die klare Fokussierung auf Trainings und karriereorientierte Aufstiegsmöglichkeiten der Skala „Fort- und Weiterbildung“ begründen. So bleibt es fraglich, ob sich diese Skalen aufgrund der Ähnlichkeit beider Konstrukte aufrechterhalten lassen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass es im Rahmen einer gemeinsamen faktoranalytischen Betrachtung aufgrund der inhaltlichen Gemeinsamkeiten zu einer Verschmelzung der beiden Skalen kommen könnte.<sup>36</sup> Eine Modifikation des Instruments wird aufgrund dieser Anmerkung nicht vorgenommen.

---

<sup>36</sup> Bei der faktoranalytischen Betrachtung der Daten der Vorstudie wurden die erhobenen Konstrukte wie das OC und die Skalen zum intentionalen und zum extensionalen Lernen getrennt voneinander geprüft, da es sich sowohl um als etabliert geltende als auch um neu entwickelte Skalen handelte, was somit auch auf die Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Fort-/ Weiterbildung“ zutrifft. Ein weiterer Grund für die getrennte Prüfung der Modelle bestand darin, dass die Stichprobengröße von  $n=200$  zwar nur leicht, aber dennoch unterschritten war und somit nicht mit stabilen Ergebnissen gerechnet werden konnte (vgl. Abschnitt 6.3.1).

## 7. UNTERSUCHUNG UND ERGEBNISSE

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>7.1. ZIELE UND FORSCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>143</b>
<b>7.2. DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER HAUPTUNTERSUCHUNG .....</b>	<b>144</b>
<b>7.3. UMSETZUNG UND ABLAUF DER HAUPTUNTERSUCHUNG.....</b>	<b>147</b>
<b>7.4. VORBEREITENDE DATENANALYSE.....</b>	<b>147</b>
7.4.1. Datenaufbereitung.....	147
7.4.2. Datenbereinigung .....	148
7.4.3. Gütekriterien.....	148
7.4.4. Skalenbildung .....	150
7.4.5. Normalverteilung.....	151
<b>7.5. AUSWERTUNG DER HAUPTUNTERSUCHUNG .....</b>	<b>152</b>
7.5.1. Beschreibung der gezogenen Stichprobe .....	152
7.5.2. Deskriptive Statistiken .....	162
7.5.3. Prüfung der Hypothesen .....	163
7.5.4. Zusammenhänge der Dimensionen von Commitment mit den personen- und unternehmensbezogenen Angaben.....	168
7.5.5. Bindungstypen.....	172
<b>7.6. ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>174</b>
7.6.1. Zielerreichung der Hauptuntersuchung.....	174
7.6.2. Eine komprimierte Darstellung der Ergebnisse.....	178

Die zentralen Themen des vorliegenden Kapitels bilden die Darstellung der Vorbereitung und Umsetzung der Hauptuntersuchung. Des Weiteren werden die Ergebnisse der Arbeit beschrieben.

### 7.1. ZIELE UND FORSCHUNGSDESIGN

Im Unterschied zu den mannigfaltigen Zielen der Vorstudie sind die Zielsetzungen der Hauptstudie relativ übersichtlich. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Ziele und das Forschungsdesign der Hauptuntersuchung beschrieben.

#### ZIELE DER HAUPTUNTERSUCHUNG

Wie in der Abbildung 42 dargestellt konnten drei wesentliche Punkte identifiziert werden, welche die Erwartungen ausdrücken, die in die Hauptuntersuchung gesetzt wurden:

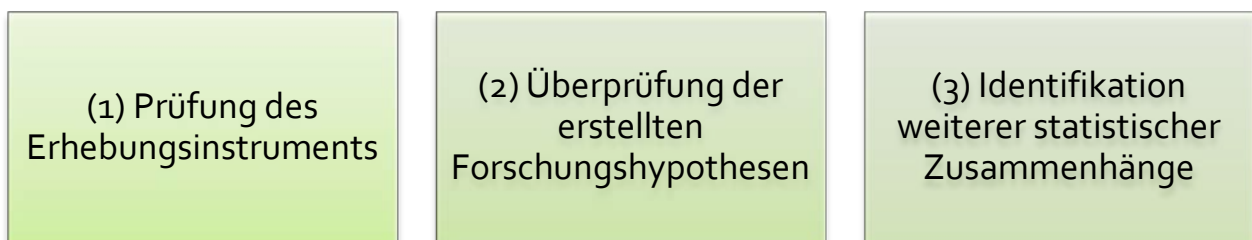


Abbildung 42: Hauptuntersuchung - Ziele (eigene Darstellung)

**(1) Prüfung des Erhebungsinstruments:** Ein wesentliches Ziel der Vorstudie lag in der Modifikation des Erhebungsinstruments. Im Rahmen der Hauptuntersuchung ist es geplant, dieselben vorbereitenden Prüfungen wie bei der Vorstudie, z.B. der Itemschwierigkeit oder der Trennschärfe etc., durchzuführen. Dabei kann es vorkommen, dass erneut Items den Anforderungen nicht genügen und vom weiteren Auswertungsprozess ausgeschlossen werden, was ggf. eine weitere Modifikation des Erhebungsinstruments zur Folge hat. Aufgrund der umfangreichen Prüfung des Instruments bei der Vorstudie wird davon ausgegangen, dass Modifikationen nicht oder nur in einem sehr begrenzten Rahmen durchgeführt werden müssen.

**(2) Überprüfung der erstellten Forschungshypothesen:** Ein wesentliches Ziel der Hauptuntersuchung besteht in der Prüfung der in Kapitel 5 erarbeiteten Hypothesen, die übergreifend Zusammenhänge der Korrelate mit den drei Skalen des OC postulieren.

**(3) Identifikation weiterer statistischer Zusammenhänge:** Es soll untersucht werden, ob sich Zusammenhänge zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben mit den Dimensionen von OC nachweisen lassen. Einige bereits vorgestellte Studien beschreiben umfassende Zusammenhänge, z.B. zwischen dem Alter der Mitarbeiter und ihrer Bindung. Eine zusammenfassende Darstellung verschiedenster Studien ist u.a. Anhang 6 zu entnehmen. Interessant erscheint die Frage, ob diese Zusammenhänge durch die vorliegende Studie bestätigt werden können. Abschließend sollen Bindungscluster gebildet und auf Zusammenhänge mit den Korrelaten getestet werden.

## FORSCHUNGSDESIGN

Das Forschungsdesign der Hauptuntersuchung bezieht sich auf alle bereits in Abschnitt 6.2 dargelegten Ordnungskriterien. Änderungen oder Besonderheiten sind nicht vorgesehen.

---

## 7.2. DAS ERHEBUNGSINSTRUMENT DER HAUPTUNTERSUCHUNG

---

Den Ergebnissen der Vorstudie entsprechend wurde das Erhebungsinstrument modifiziert und umfasst nun 12 Skalen, die auf 52 Items verteilt sind. Darüber hinaus werden neben einer einleitenden Filterfrage personen- und unternehmensbezogene Daten erhoben. Insgesamt zeigte sich im Rahmen der Vorstudie, dass die Skalen zu OC und zum extensionalen Lernen im Bereich LIDA als relativ robust bezeichnet werden können. Die Skalen zum intentionalen Lernen mussten erwartungsgemäß angepasst werden. Bei den Skalen zum extensionalen Lernen, Bereich FLMA, geschah dies gegen alle Erwartung. Im Vergleich zum Instrument der Vorstudie (vgl. Anhang 10) kann der Fragebogen der Hauptuntersuchung durch diese Modifikationen als „schlanker“ bezeichnet werden. Die Abbildung 43 zeigt die Struktur des Erhebungsinstruments für die Hauptuntersuchung. Der im Vergleich zur Vorstudie fast unverändert übernommene Eingangstext und die so übernommene Eingangsfrage ist in Anhang 19 enthalten. Die Items der Skalen zum extensionalen und intentionalen Lernen sowie zum OC basieren auf dem Kodeplan in

---

Anhang 10, der bereits für die Vorstudie verwendet wurde.<sup>37</sup> Modifiziert wurde bei den personen- und organisationsbezogenen Angaben lediglich die laufende Nummer 86, die Anzahl der Beschäftigten beim Arbeitgeber.<sup>38</sup> Die im Rahmen der Vorstudie verwendeten Skalenniveaus werden für die Hauptuntersuchung unverändert übernommen.

Die Erhebung endet mit einem abschließenden Text, in dem für die Teilnahme gedankt wird. Die Teilnehmer erhalten das Angebot, die Ergebnisse der Studie zu beziehen, indem sie in einer Mail an den Autor um eine Zusendung bitten. Des Weiteren ergeht die Bitte, den Link an Freunde und Bekannte zu verteilen.

---

<sup>37</sup> Im selben Anhang findet sich eine übersichtliche Darstellung der Modifikationen für die Hauptuntersuchung: Alle farblich markierten Bereiche wurden entweder geändert oder modifiziert. Die restlichen Skalen und Items werden im Rahmen der Hauptuntersuchung Verwendung finden.

<sup>38</sup> So wurden im Rahmen der Vorstudie Kleinunternehmen bis zu einer Größe von 50 Beschäftigten erfasst. Gemäß einer im Laufe der Auswertung der Vorstudie recherchierten EU-Empfehlung (2003/361/EG) kann von Kleinstunternehmen und kleineren Unternehmen bis zu einer Größe von 49 Mitarbeitern gesprochen werden, mittlere Unternehmen umfassen bis 249 und bei über 250 Mitarbeitern spricht man demnach von großen Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d). Wie bei der Vorstudie werden weitere Kennzahlen wie der Jahresumsatz zur Bestimmung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nicht herangezogen.

## ERHEBUNGSINSTRUMENT DER HAUPTUNTERSUCHUNG

BEREICH	ITEMS	SKALENNIVEAU	BEZUG / KODEPLAN
<b>• (A) EINGANGSTEXT UND FILTEFRAGE</b>			
• Einleitender Text			Anhang 18
• Filterfrage	1 Item	Nominalskala	Anhang 18
<b>• (B) EXTENSIONALES LERNEN - FLMA</b>			
• Tätigkeitsspielraum	8 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 1,3,5-10
• Anforderungsvielfalt	6 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 4,14-18
<b>• (B) EXTENSIONALES LERNEN - LIDA</b>			
• Mitspracherecht	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 25-28
• Zeitliche Freiräume	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 29-32
• Selbstständigkeit / soziales Klima	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 33-36
• Entwicklungsmöglichkeiten	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 37-40
<b>• (C) COMMITMENT</b>			
• Kalkulatorisches Commitment	3 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 41,42,44
• Affektives Commitment	5 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 45-49
• Normatives Commitment	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 50-52,54
<b>• (D) INTENTIONALES LERNEN</b>			
• Einarbeitung / Integration	4 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 56,58-60
• Mitarbeitergespräch	3 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 61-63
• Fort- / Weiterbildung	3 Items	Ratingskala	Anhang 10 / lfdNr. 64-66
<b>• (E) PERSONEN- UND ORGANISATIONSBEZOGENE ANGABEN</b>			
• Geschlecht	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 70
• Alter	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 71
• Land	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 72-73
• Beschäftigungsverhältnis	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 74-75
• Berufsbezeichnung	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 76
• Umfang der Beschäftigung	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 77-78
• Jahre beim Arbeitgeber	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 79
• Arbeitgeberwechsel	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 80
• Schul-/ Berufsabschluss	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 81-84
• Führungsverantwortung	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 85
• Anzahl der Mitarbeiter	1 Item	Nominalskala	Anhang 10 / lfdNr. 86
• Branche	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 87-88
• Auslandseinsatz	1 Item	freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 89
• Rekrutierung	1 Item	Nominalskala+freie Antwortmöglichkeit	Anhang 10 / lfdNr. 90
<b>• (F) ABSCHLUSSTEXT</b>			
• Abschließende Hinweise und Dank			Anhang 19

Abbildung 43: Hauptuntersuchung - Schematischer Aufbau des Erhebungsinstruments (eigene Darstellung)

---

## 7.3. UMSETZUNG UND ABLAUF DER HAUPTUNTERSUCHUNG

---

Die bereits verwendete Software „Q-Set“ fand auch in der Hauptstudie Anwendung. Es war von Vorteil, dass auf die bereits digital angelegte Studie zurückgegriffen werden konnte.<sup>39</sup> Die Vorbereitungen wurden so getroffen, dass die Studie am 07.01.2013 gestartet werden konnte.

Die Kontaktaufnahme mit den potentiellen Teilnehmenden erfolgte wie bei der Vorstudie über die drei Wege Xing (Gruppe 1), Facebook (Gruppe 2) und persönliches Anschreiben in einer E-Mail (Gruppe 3). Dabei wurde darauf geachtet, dass Personen, die bereits an der Vorstudie teilgenommen hatten, nicht erneut angeschrieben wurden. Insgesamt wurden 392 Personen in einem persönlichen Anschreiben gebeten, an der Studie teilzunehmen.<sup>40</sup> An alle Angeschriebenen erging die Bitte, den Link möglichst zu verteilen und Werbung für die Studie zu machen. Alle Teilnehmer, an die der Link weitergeleitet wurde oder die im Internet darauf gestoßen waren, werden in Gruppe 4 zusammengefasst. Das Item Rekrutierung am Ende der Umfrage soll die Frage der Zuordnung beantworten.

Eine zeitliche Öffnung der Studie bis zu einem bestimmten Datum wurde vorab nicht in Betracht gezogen. Die Phase der Erhebung endete am 29.03.2013 mit n=507 vollständig ausgefüllten Fragebögen.

---

## 7.4. VORBEREITENDE DATENANALYSE

---

Im Folgenden werden die Datenaufbereitung, die Datenbereinigung, die Prüfung der Gütekriterien, die Skalenbildung sowie die Normalverteilung geprüft. Die jeweiligen Abschnitte beziehen sich auf das bereits im Rahmen der Vorstudie praktizierte Vorgehen (vgl. Abschnitt 6.4.4), weshalb die Ausführungen kürzer gehalten sind.

### 7.4.1. DATENAUFBEREITUNG

---

Wie im Abschnitt 6.3 erläutert, werden im Arbeitsschritt der Datenaufbereitung Kodeplan und Datenmatrix erstellt sowie die einzelnen Daten eingegeben. Die Daten wurden im Programm Q-Set als SPSS-File downgeloadet. Analog zur Vorstudie wurde die Datenmatrix angepasst, da in der downgeloadeten „Rohmatrix“ nicht automatisch alle benötigten Informationen wie die einzelnen Variablennamen, die Variablenlabens, die Wertelabels etc. hinterlegt waren. Da alle Informationen in der downgeloadeten Datei bereits zur Verfügung standen, entfiel die Dateneingabe. Damit konnte eine große Fehlerquelle umgangen werden.

---

<sup>39</sup> Informationen zum Befragungstool „Q-Set“ können eingesehen werden unter <http://www.q-set.de> (Stand: 20.01.2014). Der Link für die Befragung lautete: <http://www.q-set.de/q-set.php?sCode=FCKZNUAXJAJG>

<sup>40</sup> Die 392 angeschriebenen Personen setzen sich hinsichtlich der drei angesprochenen Gruppen wie folgt zusammen: 224 Personen wurden über die Plattform Xing (Gruppe 1), 116 über Facebook (Gruppe 2) und 52 mittels einer direkten Mail (Gruppe 3) angeschrieben.

---

### 7.4.2. DATENBEREINIGUNG

Im Rahmen der Datenbereinigung werden die Konsistenz (1), die Vollständigkeit (2) sowie die Plausibilität (3) der Daten geprüft (vgl. Abschnitt 6.3).

(1) Um die Konsistenz der Daten zu prüfen, müssen die im Kodeplan vermerkten Antwortmöglichkeiten mit dem gewonnenen Datensatz abgeglichen werden. Es dürfen keine Werte im Datensatz vermerkt sein, die nicht im Kodeplan vorgesehen sind (vgl. Kodeplan Anhang 10). Durch den automatischen Eintrag der Antworten über die Software Q-Set ist dies gewährleistet. Lediglich die freien Antwortmöglichkeiten müssen gesondert geprüft werden.<sup>41</sup> Bei der Sichtprüfung ergaben sich keine Auffälligkeiten.

(2) Die Vollständigkeit der Datensätze ist ebenfalls gewährleistet, da alle Fragen als Pflichtfragen definiert und nur vollständige Datensätze berücksichtigt wurden. Dabei folgt der Autor den Hinweisen einiger Autoren, die davon abraten, unvollständige Datensätze zu verwenden, da man bei der Auswertung ggf. auf unterschiedliche Stichproben zurückgreift (vgl. Roth 1994). Überlegungen, die wenigen nur teilweise mit Informationen gefüllten Datensätze mittels Berechnungen ersetzen zu wollen, stehen nach Roth in keinem Nutzen zum Aufwand. Insgesamt wurden n=507 Datensätze berücksichtigt.

(3) Auch die Prüfung der Plausibilität wurde über eine Analyse der Häufigkeiten durchgeführt und brachte keine auffälligen Ergebnisse.

### 7.4.3. GÜTEKRITERIEN

Die Betrachtung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfolgt analog zur Prüfung dieser Kriterien im Rahmen der Vorstudie (vgl. Abschnitt 6.3). Im Folgenden wird zunächst die Objektivität, danach die Reliabilität und anschließend die Validität der Daten geprüft.

#### PRÜFUNG DER OBJEKTIVITÄT

Durch die gewählte Form der Erhebung mittels eines Links ist die Durchführungsobjektivität nach Ansicht des Autors gewährleistet. Dasselbe gilt für die Auswertungsobjektivität, da auf einheitliche, klar beschreibbare Verfahren zurückgegriffen wird.

#### RELIABILITÄTSANALYSE

Die Reliabilität ist das Maß der Genauigkeit, mit der ein Merkmal gemessen wird. Zur Bestimmung der Reliabilität werden mithilfe des Schwierigkeitsindexes (1), des Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha und der Bestimmung der Trennschärfe (2) in drei Bereichen Kennzahlen erhoben.

---

<sup>41</sup> Beispielsweise besteht beim Item „Auslandserfahrung“ (vgl. Anhang 10, laufende Nummer 89) die Möglichkeit, die Anzahl der Monate einzugeben, die man in den letzten 5 Jahren (60 Monaten) im Ausland verbracht hat. Hier wäre es denkbar, dass Teilnehmer mehr als 60 Monate eingeben.



### *(1) Schwierigkeitsindex*

Items mit einem Schwierigkeitsindex über 80 oder unter 20 sollen im Regelfall eliminiert werden. Der Anhang 22 zeigt eine Übersicht über die mithilfe der Daten der Hauptuntersuchung ermittelten Werte. Es wurden keine Items identifiziert, die den Kriterien nicht entsprachen. Alle Items werden für die weitere Auswertung verwendet.

### *(2) Reliabilitätskoeffizient*

Zur Bestimmung der internen Konsistenz eines Instruments werden als gängigste Kennzahl der Wert des Cronbachs Alpha sowie die Trennschärfe erhoben.

Die Berechnungen ergaben folgendes Ergebnis: Für den Cronbachs  $\alpha$  wurde ein Wert von 0.938 ermittelt (vgl. Anhang 23). Dieses  $\alpha$  wurde auf Grundlage aller Skalen zu Lernen und zu Commitment erhoben. Der ermittelte Wert liegt deutlich über dem für die laufende Forschungsarbeit festgelegten Mindestwert von  $\alpha = 0.7$  und kann als sehr gut bezeichnet werden. Die Prüfung der Trennschärfe der einzelnen Items ergab ebenfalls gute Werte.<sup>42</sup>

## VALIDITÄTSANALYSE

Das Gütekriterium Validität untersucht, ob tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll. Betrachtet werden die Inhalts- (1) und die Konstruktvalidität (2).

(1) Bei der Inhaltsvalidität werden keine Änderungen im Vergleich zur Vorstudie gesehen. Aufgrund der intensiven Vorarbeit wird die Inhaltsvalidität mit denselben Begründungen wie im Rahmen der Vorstudie als gegeben angesehen (vgl. Abschnitt 6.3).

(2) Die Konstruktvalidität wurde auf Basis der Erkenntnisse der Vorstudie ermittelt. Dabei ergab sich eine Struktur mit 12 Faktoren und 52 Items. Es kann also von einer gewissen Vorstellung der Zuordnung der Items zu Faktoren ausgegangen werden. Es bietet sich nun an, diese Annahme mittels einer Faktorenanalyse einer Prüfung zu unterziehen. Idealerweise bestätigt sich die Struktur mit den 12 ermittelten Skalen, da die Hypothesengenerierung auf dieser Grundlage vollzogen wurde.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Anzumerken ist, dass 3 der überprüften 52 Items, teilweise sehr knapp, unter dem festgelegten Mindestwert von 0,3 liegen (vgl. Anhang 23). Es handelt sich dabei um die Items „PE\_int\_2“, „PE\_int\_5“ und „COM\_k\_2“. Wie bereits erörtert beschreiben u.a. die Autoren Bühner und Raithel, dass niedrige Trennschärfen nicht zwangsweise zur Entfernung aus dem Test führen sollten und die Itemselektion sich einerseits an statistischen Kennwerten und andererseits an inhaltlichen Kriterien orientieren sollte (vgl. Raithel 2008, S. 116f, vgl. Bühner 2011, S. 81). Unter Bezugnahme auf die beiden Autoren wird an dieser Stelle aus inhaltlichen Überlegungen heraus festgelegt, die Items für die weitere Untersuchung nicht zu eliminieren, da der zu erwartende Informationsverlust als unverhältnismäßig angesehen wird. Der Autor sieht vor allem bei einer evtl. Löschung des Items COM\_k\_2 die Gefahr, dass das Konstrukt kalkulatorisches Commitments mit dann 2 verbleibenden Restitems nicht mehr gehaltvoll dargestellt werden kann. Das Item wird deshalb aus rein inhaltlichen Gründen weiter berücksichtigt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dieser Umstand zu berücksichtigen.

<sup>43</sup> Gemeint sind die drei Dimensionen des Commitments (kalkulatorisch, affektiv und normativ) sowie die 9 Korrelate zu intentionalem und extensionalem Lernen.

Die Durchführung einer Faktorenanalyse ergab eine Struktur mit 11 Faktoren (vgl. Anhang 24).<sup>44</sup> Zusammengefasst können die Erkenntnisse, die durch die Faktorenanalyse des gesamten Modells im Rahmen der Hauptuntersuchung gewonnen wurden, wie folgt beschrieben werden:

- ▲ 11 der 12 Faktoren konnten wie geplant oder mit kleineren Modifikationen in der Hauptuntersuchung bestätigt werden.
- ▲ Wie bereits im Fazit der Vorstudie postuliert, bildeten die Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und die Skala „Fort- und Weiterbildung“ einen gemeinsamen Faktor. Schon im Rahmen der Vorstudie ist darüber spekuliert worden, da die Skalen inhaltlich sehr eng miteinander verknüpft zu sein scheinen und die Trennung lediglich über das theoretische Konstrukt „extensionales“ und „intentionales Lernen“ mit einer gewissen Schwerpunktsetzung durchgeführt wurde. Neben den beiden Skalen verwies auch das Item PE\_mag\_3, in dem gefragt wird, ob sich die Teilnehmer über weitere Karriereschritte bewusst sind, auf die gemeinsame Skala. Inhaltlich spricht nach Ansicht des Autors nichts dagegen, die Skala um dieses Item zu erweitern. Die Tabelle 12 zeigt die einzelnen Items der neuen Skala, welche im Folgenden mit „PE\_LIDA\_ent“ bezeichnet wird.

Skala „PE_LIDA_ent“	
PE_mag_3	Ich bin mir über mögliche weitere Karriereschritte bei meinem Arbeitgeber bewusst.
LIDA_ent_4	Bei uns gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten.
PE_lettr	Nachdem ich in Fort-/ Weiterbildungen Neues gelernt habe, habe ich die Möglichkeit, diese Kenntnisse bei meiner Arbeit umzusetzen.
PE_fwb_1	Ich habe die Möglichkeit, mich im Rahmen meiner Arbeit weiterzubilden.
PE_fwb_2	Ich habe einen auf mich 'zugeschnittenen' Weiterbildungsplan.
LIDA_ent_1	Bei uns gibt es gute Weiterbildungsmöglichkeiten.

**Tabelle 12: Hauptuntersuchung - Items der neu entstandenen Skala zu Entwicklungsmöglichkeiten**

Das Ergebnis der Faktorenanalyse ist aus Sicht des Autors sehr zufriedenstellend. Mit der sich größtenteils bestätigenden Item-Skalenstruktur der Vorstudie können 8 der 9 Hypothesen überprüft werden. Den Hypothesen 6 und 9 liegen ursprünglich die Skalen LIDA\_ent und PE\_fwb zugrunde. Diese werden anhand der neuen Skala „PE\_LIDA\_ent“ gemeinsam geprüft.

#### 7.4.4. SKALENBILDUNG

Die Überprüfung der Gütekriterien ergab, dass sich das im Rahmen der Vorstudie getestete Instrument im Wesentlichen bewährt hat. Modifiziert wurde das Modell lediglich durch die Zusammenführung der beiden Skalen „PE\_fwb“, „LIDA\_ent“, wobei damit schon im Fazit der Vorstudie spekuliert wurde. Im Folgenden wurden die Faktoren wie ermittelt zusammengeführt und einzeln auf ihre Reliabilität geprüft. Das Ergebnis kann in Tabelle 13 abgelesen werden.

<sup>44</sup> Wie bereits im Fazit der Vorstudie beschrieben und befürchtet, laden viele Items der Skala Fort- / Weiterbildung (PE\_FWB) gemeinsam mit Items der Skala Entwicklungsmöglichkeiten (LIDA\_ent) auf einen Faktor, weshalb sich die Anzahl der Skalen im Vergleich zur Vorstudie von 12 auf 11 minimierte.

Bezeichnung der Skala	Kode der Skala	Anz. Items	Bezeichnung der Items lt. Kodeplan (vgl. Anhang 10)	Cronbachs $\alpha$
Tätigkeitsspielraum	FLMA_TAET	8	FLMA_taet_1, FLMA_taet_3, FLMA_taet_4, FLMA_taet_6, FLMA_taet_7, FLMA_taet_8, FLMA_taet_9, FLMA_taet_10	0,846
Anforderungsgehalt	FLMA_ANF	5	FLMA_anf_2, FLMA_anf_3, FLMA_anf_4, FLMA_anf_5, FLMA_anf_6,	0,818
Mitspracherecht	LIDA_MITSP	4	LIDA_mitsp_1, LIDA_mitsp_2, LIDA_mitsp_3, LIDA_mitsp_4	0,909
Zeitliche Freiräume	LIDA_ZEITFR	4	LIDA_zeitfr_1, LIDA_zeitfr_2, LIDA_zeitfr_3, LIDA_zeitfr_4	0,759
Selbstständigkeit und soziales Klima	LIDA_SSK	4	LIDA_ssk_1, LIDA_ssk_2, LIDA_ssk_3, LIDA_ssk_4	0,810
Kalkulatorisches Commitment	COM_K	3	com_k_1, com_k_2, com_k_4	0,739
Affektives Commitment	COM_A	5	com_a_1, com_a_2, com_a_3, com_a_4, com_a_5	0,915
Normatives Commitment	COM_N	4	com_n_1, com_n_2, com_n_3, com_n5	0,794
Integration neuer Mitarbeiter	PE_INT	4	PE_int_2, PE_int_4, PE_int_5, PE_int_6	0,764
Mitarbeitergespräch	PE_MAG	2	PE_mag_1, PE_mag_2	0,737
Entwicklungsmöglichkeiten	PE_LIDA_ent	6	PE_fwb_1, PE_fwb_2, PE_lettr, LIDA_ent_1, LIDA_ent_4, PE_mag_3	0,861

**Tabelle 13: Hauptuntersuchung – Übersicht Prüfung der Reliabilität der ermittelten Faktoren**

Die Werte des Cronbachs Alpha zeigen in zwei Skalen sehr gute Werte auf (COM\_a, LIDA\_mitsp jeweils über 0,9), in 4 Skalen gute Werte (FLMA\_taet, FLMA\_anf, LIDA\_ssk und PE\_LIDA\_ent jeweils über 0,8) und in 5 Skalen durchschnittliche, aber akzeptable Werte (LIDA\_zeitfr, COM\_k, COM\_n, PE\_int und PE\_mag jeweils über 0,7). Die ermittelten Angaben zu den Trennschärfen liegen auch alle in einem sehr guten Bereich (vgl. Anhang 25). Eine Durchsicht ergab, dass die Werte zumeist in einem Bereich von 0,5 und höher liegen, einige Werte sogar weit darüber. Alle Werte liegen über dem geforderten Mindestwert von 0,3.

Auf Basis der ermittelten Grundlagen können die einzelnen Items zu einer Skala im Programm SPSS zusammengefasst werden. Mithilfe des Programms SPSS wurden aus den einzelnen Items in Tabelle 13 die Mittelwerte der Faktoren berechnet und als neue Variable gespeichert. Sinn und Zweck einer Faktorenanalyse ist es, viele Items auf ein überschaubares Maß zu reduzieren. Dies ist durch die vorgenommenen Berechnungen geschehen. Für die weiterführenden Analysen stehen in der Datenmatrix nun 11 Skalen zur Verfügung.

#### 7.4.5. NORMALVERTEILUNG

Die Normalverteilung stellt eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Durchführung vieler statistischer Methoden dar (vgl. Abschnitt 6.3).<sup>45</sup>

Wie bereits im Rahmen der Vorstudie praktiziert, wurde zunächst eine Sichtprüfung vorgenommen. Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl von n=507 kann fast automatisch von einer Normalverteilung

<sup>45</sup> Einige Autoren weisen darauf hin, dass ab einer Größe von n>30 kaum Abweichungen von einer Normalverteilung zu erwarten sind und eine Annäherung an eine Normalverteilung mit zunehmender Stichprobengröße automatisch erfolgt (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 87, vgl. Eid et al. 2011, S. 210). Des Weiteren wird beschrieben, dass eine Prüfung mittels Grafiken als ausreichend erachtet wird (vgl. Bortz et al. 2000, S. 81ff, vgl. Raihthel 2008, S. 122). Für die vorliegende Arbeit wurde darüber hinaus eine Prüfung der Schiefe und der Kurtosis als Prüfkriterium bestimmt (vgl. Abschnitt 6.3).

ausgegangen werden. Die Sichtprüfung der Histogramme ergab keine Auffälligkeiten. Bei den Werten der Schiefe und Kurtosis wurden ebenfalls keine von der Normalverteilung abweichenden Werte identifiziert (vgl. Anhang 26). Als Fazit lässt sich festhalten, dass von einer relativ normalverteilten Stichprobe ausgegangen werden kann.

---

## 7.5. AUSWERTUNG DER HAUPTUNTERSUCHUNG

---

Das Ziel des folgenden Abschnittes ist es, die Hauptuntersuchung gemäß den in Abschnitt 7.1 formulierten Zielen auszuwerten. Die zentralen Aspekte des vorliegenden Abschnitts sind die Beschreibung der gezogenen Stichprobe, eine deskriptive Auswertung dieser Probe sowie die Prüfung der erstellten Hypothesen.

### 7.5.1. BESCHREIBUNG DER GEZOGENEN STICHPROBE

---

Die gezogene Stichprobe unterlag der Eingrenzung, dass die Teilnehmer in einer Organisation angestellt sein müssen. Zunächst werden Rekrutierungswege und Rücklaufquoten aufgezeigt. Anschließend wird die gezogene Stichprobe vorgestellt und anhand von Referenzgruppen eingeordnet.

#### (1) REKRUTIERUNGSWEGE UND RÜCKLAUFQUOTE(N)

Es wurden zunächst drei Gruppen von Personen angeschrieben. In Gruppe 1 wurden Personen zusammengefasst, welche direkt vom Autor über die Plattform Xing angeschrieben wurden. Die Gruppe 2 umfasste Personen, welche über die Plattform Facebook kontaktiert wurden. Die Kontaktaufnahme zu Gruppe 3 wurde über eine umfangreiche Liste von E-Mail-Adressen möglich. Kontaktiert wurden diese Personen ebenfalls über ein direktes Anschreiben. Die direkt vom Autor angeschriebenen Gruppen wurden gebeten, den Link über das Internet weiter zu verteilen. Alle Personen, die den Link nicht direkt vom Autor erhielten und nicht vom Autor der Studie direkt angesprochen wurden, werden in Gruppe 4 zusammengefasst. Die Zuordnung der einzelnen Datensätze zu den Gruppen erfolgt über eine Pflichtfrage nach der Rekrutierung am Ende des Fragebogens (vgl. Anhang 10, Kodeplan, lfd. 90). Eine Übersicht der Rücklaufquoten findet sich in der folgenden Tabelle.

Gruppe	Beschreibung	Rücklaufquote
1	<b>XING.COM</b> Die Kontaktaufnahme zu Personen dieser Gruppe erfolgte durch ein direktes Anschreiben über als passend bewertete Profile der Kontakte des Autors.	(224 / 53)* ca. 24%
2	<b>FACEBOOK.COM</b> Die Kontaktaufnahme zu Personen dieser Gruppe erfolgte durch ein direktes Anschreiben an Personen, die dem Autor alle persönlich bekannt sind.	(116/68)* ca. 59%
3	<b>Mail</b> Die Kontaktaufnahme zu dieser Gruppe erfolgte über eine Sammlung von Mailadressen. Die angeschriebenen Personen sind dem Autor alle persönlich bekannt. Es wurde darauf geachtet, dass Personen, die in Gruppe 1 oder 2 bereits angeschrieben wurden, nicht mehr berücksichtigt wurden.	(52/27)* ca. 52%
4	<b>Sonstige</b> Jedes der Anschreiben der Gruppen 1 bis 3 ging mit der Bitte einher, den Link an Freunde und Bekannte weiterzuleiten und für eine möglichst weite Verbreitung über das Internet zu sorgen. Durch eine freie Antwortmöglichkeit können die Teilnehmer darlegen, wie sie auf die Studie aufmerksam wurden, z.B. wenn der Link wie beschrieben von Freunden weitergeleitet wurde.	(***/359)* Unbekannt

Erhebungszeitraum: 07.01.2013 bis 29.03.2013, n=507 Teilnehmende

\* (angeschriebenen Personen / Antworten)

\*\*bei Gruppe 4 handelt es sich um eine Ad-hoc-Stichprobe, Rücklaufquoten können nicht ermittelt werden

**Tabelle 14: Hauptuntersuchung - Übersicht Rekrutierungswege und Rücklaufquoten**

Für die Hauptuntersuchung wurden insgesamt 392 Personen angeschrieben (Gruppe 1 bis 3). Hiervon nahmen 148 an der Erhebung teil. Es war damit zu rechnen, dass die Rücklaufquoten der Gruppen 2 und 3 deutlich höher liegen als bei Gruppe 1. Die angeschriebenen potentiellen Teilnehmer von Gruppe 2 und 3 sind dem Autor alle persönlich bekannt, bei Gruppe 1 ist dies nicht der Fall. Weitere 359 Personen wurden der Gruppe 4 zugeordnet. Diese Gruppe wurde auf „Empfehlung“ gewonnen oder die Teilnehmer wurden über Foren im Internet auf die Studie aufmerksam. Somit nahmen an der Hauptuntersuchung insgesamt 507 Personen teil, welche die Bedingungen erfüllten.

## (2) VORSTELLUNG DER GEZOGENEN STICHPROBE

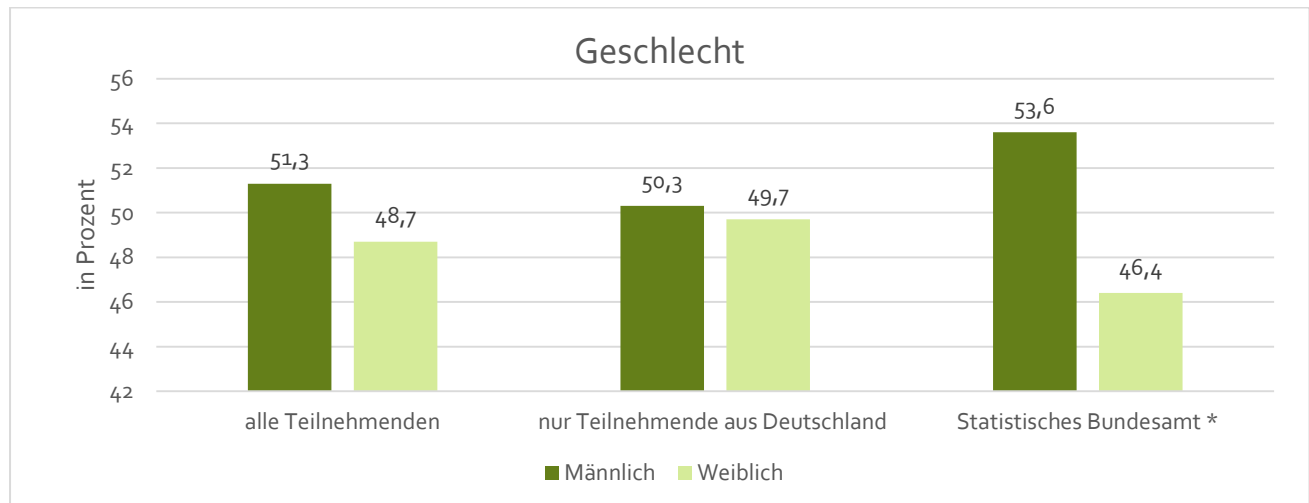
Im Folgenden soll die gezogene Stichprobe der Hauptuntersuchung vorgestellt und eingeordnet werden. Das Ziel besteht darin, Hinweise darauf zu erlangen, inwiefern mit den Daten der Vorstudie Aussagen verallgemeinert bzw. über die Stichprobe hinaus getätigt werden können. Als vergleichende Studien wurden im Rahmen der Vorstudie Daten des Statistischen Bundesamtes und ähnlicher Institutionen verglichen. Bei der Vorstellung der gezogenen Stichprobe der Hauptuntersuchung wird auf dieselben Studien wie bei der Vorstudie zurückgegriffen.<sup>46</sup>

Die Angaben werden in den folgenden Abbildungen in *alle Teilnehmende* (n=507), *Teilnehmende nur aus Deutschland* (n=445) sowie *Angaben vergleichender Studien* wie dem Statistischen Bundesamt unterteilt. Diese Differenzierung wird vorgenommen, da die vergleichenden Angaben des Statistischen Bundesamtes sich immer nur auf Deutschland beziehen. Die Teilnehmer aus dem Ausland (n=62) setzen sich wie folgt zusammen: Aus der Schweiz nahmen 28 Personen teil, aus Österreich 21, aus den USA 3 und aus sonstigen

<sup>46</sup> Die vergleichenden Studien beziehen sich teilweise auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und teilweise auf die Erwerbstätigen in Deutschland.

Ländern 10 Personen. Alle Teilnehmer der Untersuchung befinden sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis. Weiterführende Statistiken zu allen folgenden Angaben sind im Anhang 21 enthalten. Die für die Hauptuntersuchung gezogene Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:<sup>47</sup>

- **Geschlecht:** 51,3% aller Erhebungsteilnehmer sind männlich. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der nur aus Deutschland stammenden Stichprobe bestehen kaum. Betrachtet man die prozentualen Anteile der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland nach Geschlecht, lässt sich feststellen, dass die Zusammensetzung der Teilnehmer der Hauptuntersuchung leicht abweicht.

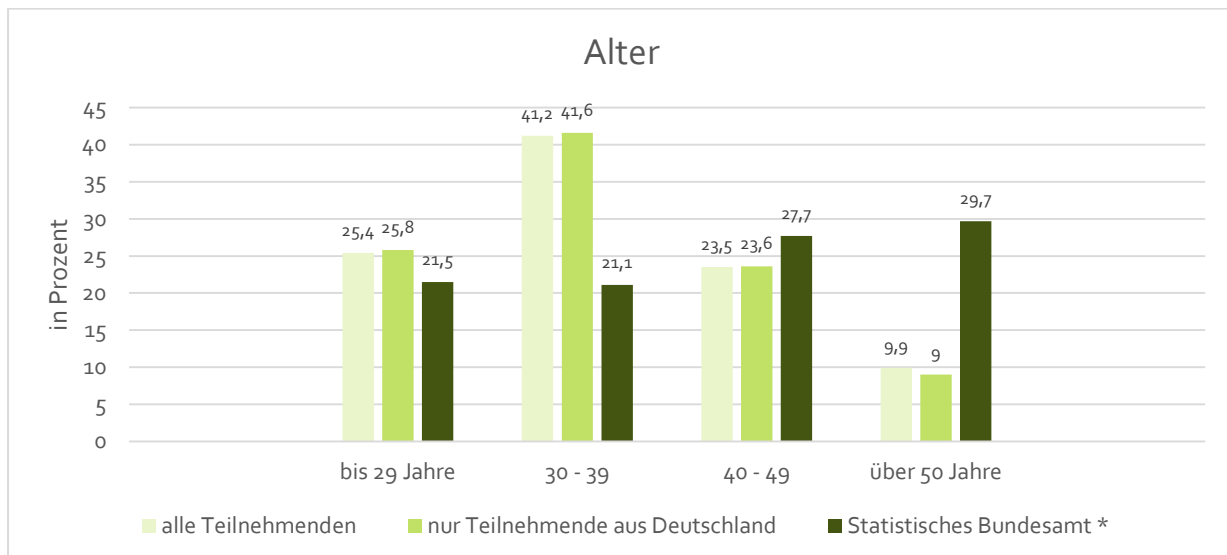


\* Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten m/w in Deutschland zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

Abbildung 44: Hauptuntersuchung - Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht

- **Alter:** In Bezug auf das Alter der Erhebungsteilnehmer sind keine nennenswerten Abweichungen zwischen deutschen und allen Teilnehmern zu beobachten. Die gezogene Stichprobe ist deutlich jünger als die Referenzgruppen. So ist der Anteil der bis zu 39 Jahre alten Befragten unter allen Teilnehmern deutlich höher im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes.

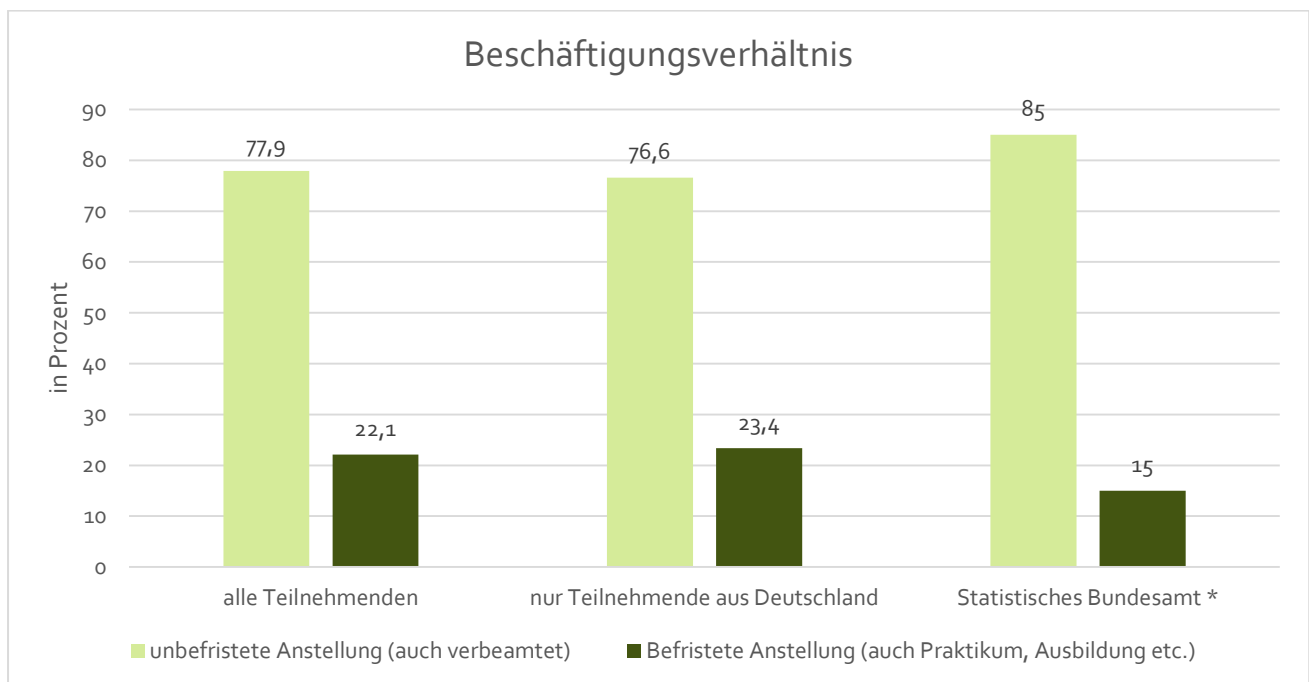
<sup>47</sup> Anzumerken ist, dass die personen- und unternehmensbezogenen Daten im Rahmen der Hauptuntersuchung teilweise differenzierter erhoben wurden, als die folgende Darstellung vermuten lässt. Die Angaben wurden teilweise im Programm SPSS zusammengefasst, um eine übersichtlichere Darstellung zu ermöglichen. Alle folgenden Items beziehen sich auf die erhobenen personen- und unternehmensbezogenen Angaben, die im Kodeplan unter den laufenden Nummern 70-90 hinterlegt sind (vgl. Anhang 10).



\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland nach Alter zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

**Abbildung 45: Übersicht Teilnehmende nach Alter**

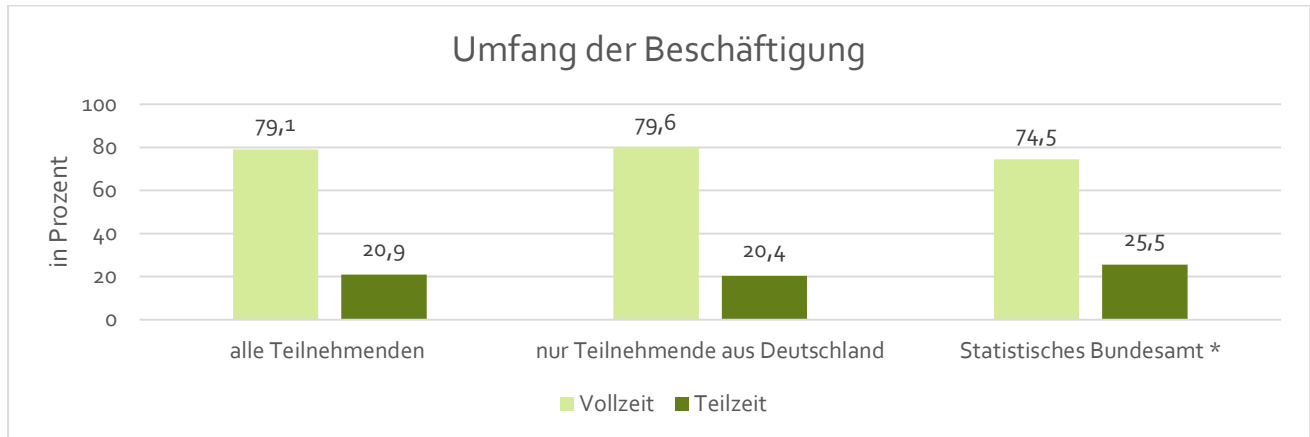
- **Beschäftigungsverhältnis:** Die Anzahl aller Teilnehmer, die sich in einem unbefristeten Angestelltenverhältnis befinden, sind im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes unterrepräsentiert. Die Unterschiede zwischen der rein deutschen und der gesamten Stichprobe sind minimal.



\*Prozentuale Angaben / ca. 15% aller Arbeitsverträge in Deutschland hatten im Jahr 2011 ein Verfallsdatum. Lt. Statistischem Bundesamt gibt es dabei keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 32)

**Abbildung 46: Hauptuntersuchung - Übersicht Beschäftigungsverhältnisse**

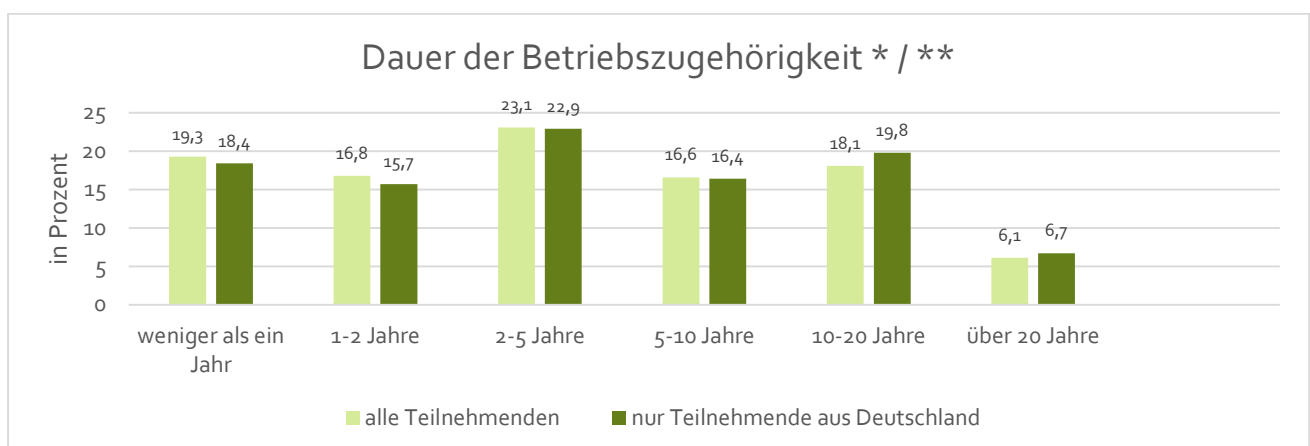
- **Umfang der Beschäftigung:** 79,1% aller Teilnehmer der Untersuchung sind in Vollzeit beschäftigt. Im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes über die Zusammensetzung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort Deutschland nach Voll- und Teilzeit lassen sich leichte Abweichungen erkennen. Die Abweichungen zwischen der gesamten Messung und der nur innerhalb Deutschlands ermittelten Werte sind minimal.



\* Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Deutschland nach Voll- und Teilzeit am 31. März 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013b) / Angaben in Prozent

**Abbildung 47: Hauptuntersuchung - Übersicht Umfang der Beschäftigung**

- **Dauer der Betriebszugehörigkeit:** Vergleichbare Statistiken zur Betriebszugehörigkeit ließen sich nicht finden. Wie im Rahmen der Vorstudie erläutert, ist ein Trend zu immer längeren Arbeitszeiten zu verzeichnen. Gerade bei der Gruppe der 55- bis 64-Jährigen ist bei der Erwerbstätigkeit ein sprunghafter Anstieg zu verzeichnen. Auch die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit steigt an. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der Stichprobe nur aus Deutschland bestehen kaum.



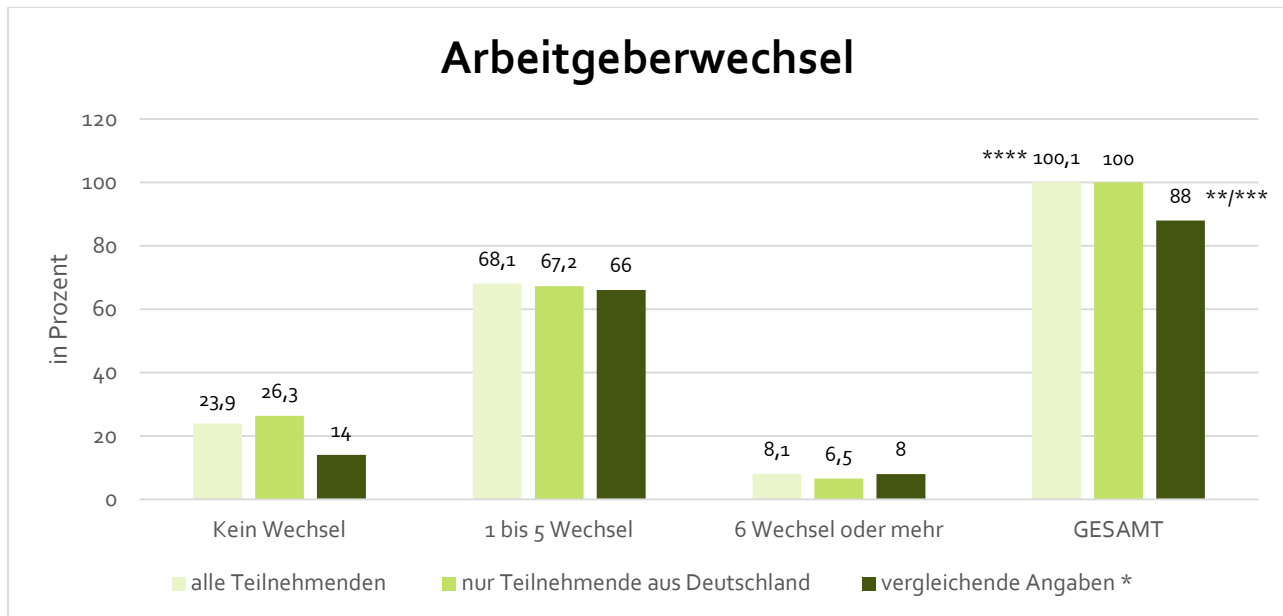
\* Es wurden Hinweise auf eine längere Lebensarbeitszeit und auf eine steigende Anzahl älterer Erwerbstätiger gefunden (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 50f).

\*\* Vergleichbare Werte: die Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Deutschland liegt bei 10,8 Jahren (vgl. IAB 2010).

**Abbildung 48: Hauptuntersuchung – Betriebszugehörigkeit**



- **Arbeitgeberwechsel:** Beim diesem Item fällt auf, dass bei der gezogenen Stichprobe (alle Teilnehmenden) 9,9% mehr als in den vergleichenden Studien Angaben den Arbeitgeber noch nie gewechselt zu haben.<sup>48</sup> Größere Unterschiede zwischen den Zahlen aus Deutschland und der gesamten Studie lassen sich nicht identifizieren. Die Abweichungen sind minimal.



\*Quelle: (vgl. Statista 2009), Befragung aus dem Jahr 2009 unter 26.756 Erwerbstätigen in Deutschland und Europa, die Zahlen umfassen nur die Erwerbstätigen aus Deutschland

\*\*weitere 10% der Befragten gaben an niemals gearbeitet zu haben (vgl. Statista 2009).

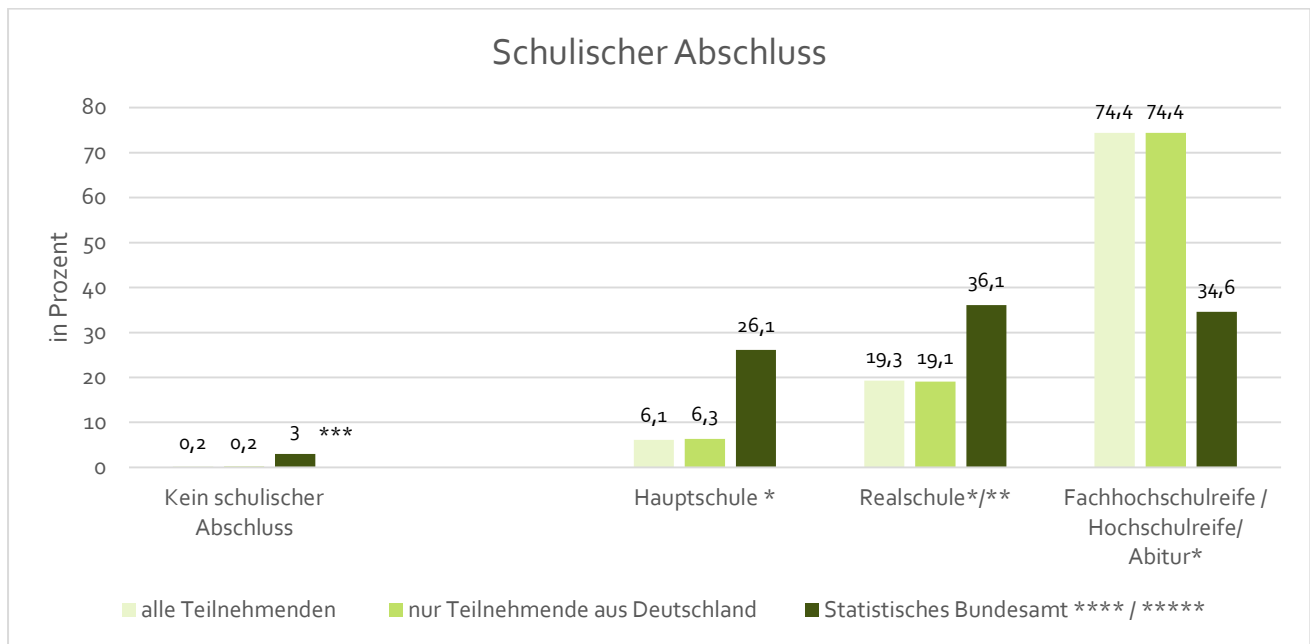
\*\*\*weitere 2% konnten keine Angaben machen (vgl. Statista 2009).

\*\*\*\*Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

**Abbildung 49: Hauptuntersuchung - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss**

- **Abschluss Schule:** Die gezogene Stichprobe verfügt mehr als doppelt so oft über eine der möglichen Arten von Hochschulzugangsberechtigungen im Vergleich zu den repräsentativen Angaben des Statistischen Bundesamtes. Zudem kann die Probe im Vergleich zu Referenzgruppen als deutlich gebildeter bezeichnet werden. Bei der Betrachtung der gesamten Studie und der nur aus Deutschland stammenden Teilnehmer lassen sich keine größeren Unterschiede erkennen.

<sup>48</sup> Die Differenz von 9,9% setzt sich wie folgt zusammen (vgl. Abbildung 49): 23,9% aller Teilnehmer der Studie gab an, noch nie den Arbeitgeber gewechselt zu haben, vergleichende Angaben liegen bei 14%.



\* oder vergleichbare Abschlüsse

\*\* auch Polytechnische Oberschule der ehem. DRR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

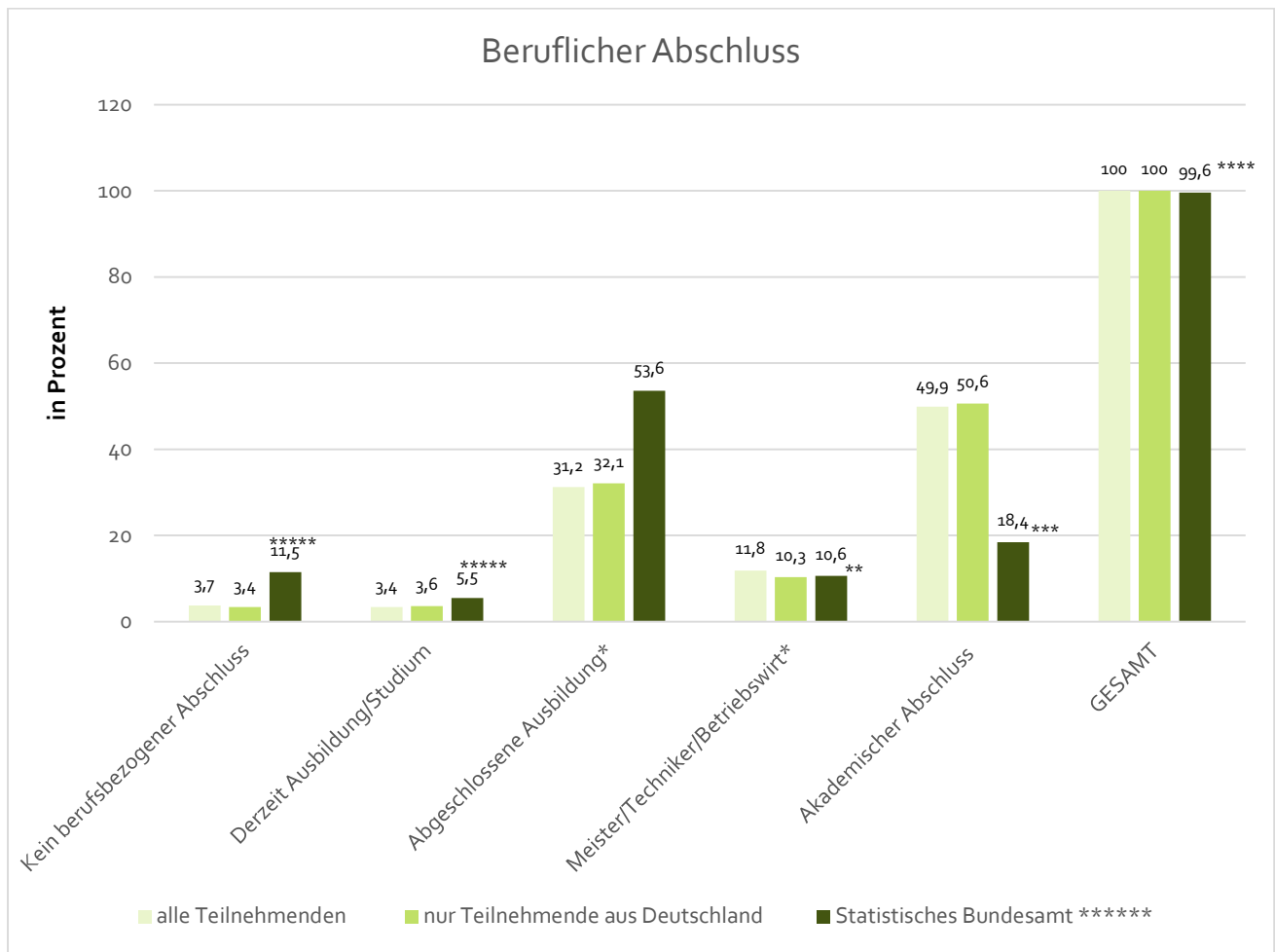
\*\*\* davon 2,4% ohne Schulabschluss und 0,6% in schulischer Ausbildung (zum Zeitpunkt der Befragung noch ohne Schulabschluss) (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\* zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum Schulabschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\*\* Die Angaben beziehen sich auf alle Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2012 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

**Abbildung 50: Hauptuntersuchung - Schulischer Abschluss**

- Abschluss Beruf:** Aufgrund der enormen Unterschiede zwischen der gezogenen Stichprobe der Hauptuntersuchung und den Vergleichszahlen des Statistischen Bundesamtes beim schulischen Abschluss ist zu erwarten, dass auch bei den beruflichen Abschlüssen deutliche Unterschiede zu vergleichenden Statistiken auftreten werden. Die Teilnehmer der gezogenen Stichprobe verfügen fast dreimal so häufig über einen akademischen Abschluss und können somit nicht als vergleichbar eingestuft werden. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der nur in Deutschland erhobenen Stichprobe bestehen kaum.



\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*einschließlich Fachschulabschluss in der ehemaligen DDR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\* darin enthalten: Fachhochschulabschluss: 6,7%, Hochschulabschluss: 10,2%, Promotion: 1,5% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

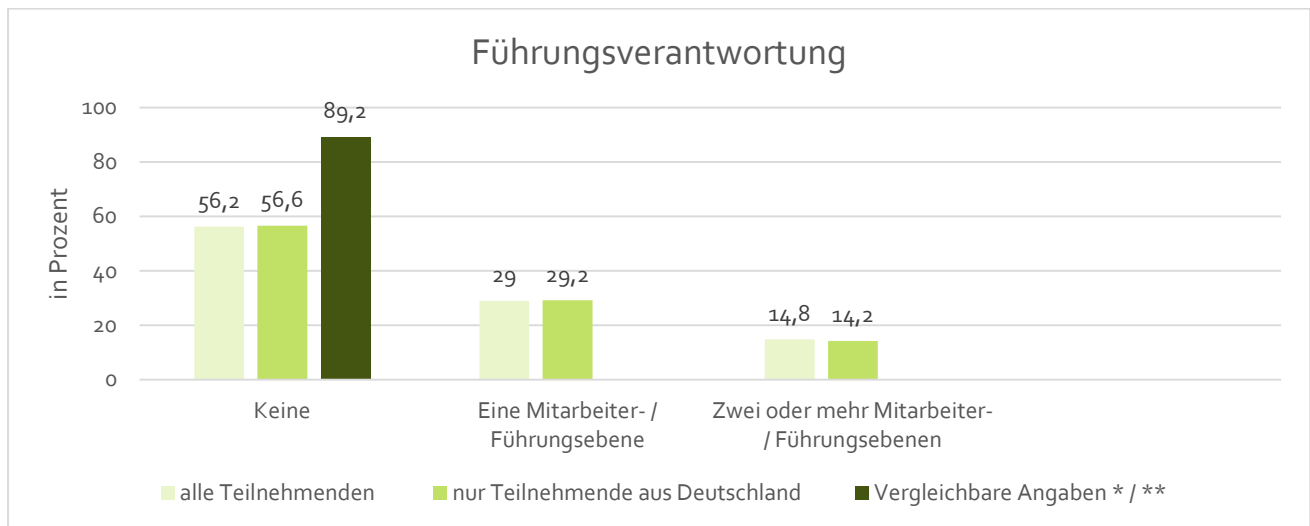
\*\*\*\*zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum beruflichen Abschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23) / weitere Differenzen zu 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

\*\*\*\*\* Erwerbstätige 2012 ohne beruflichen Abschluss: 17%, davon 11,5% nicht in Ausbildung (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 85)

\*\*\*\*\*Berufliche Abschlüsse der Erwerbstätigen 2012 in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

**Abbildung 51: Hauptuntersuchung - Beruflicher Abschluss**

- **Führungsverantwortung:** Bei der Betrachtung der vergleichenden Angaben mit den Daten der Hauptuntersuchung zeigt sich, dass die gezogene Stichprobe im Vergleich zu Referenzgruppen deutlich intensiver mit Führungsaufgaben betraut ist. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der Stichprobe nur aus Deutschland bestehen kaum.

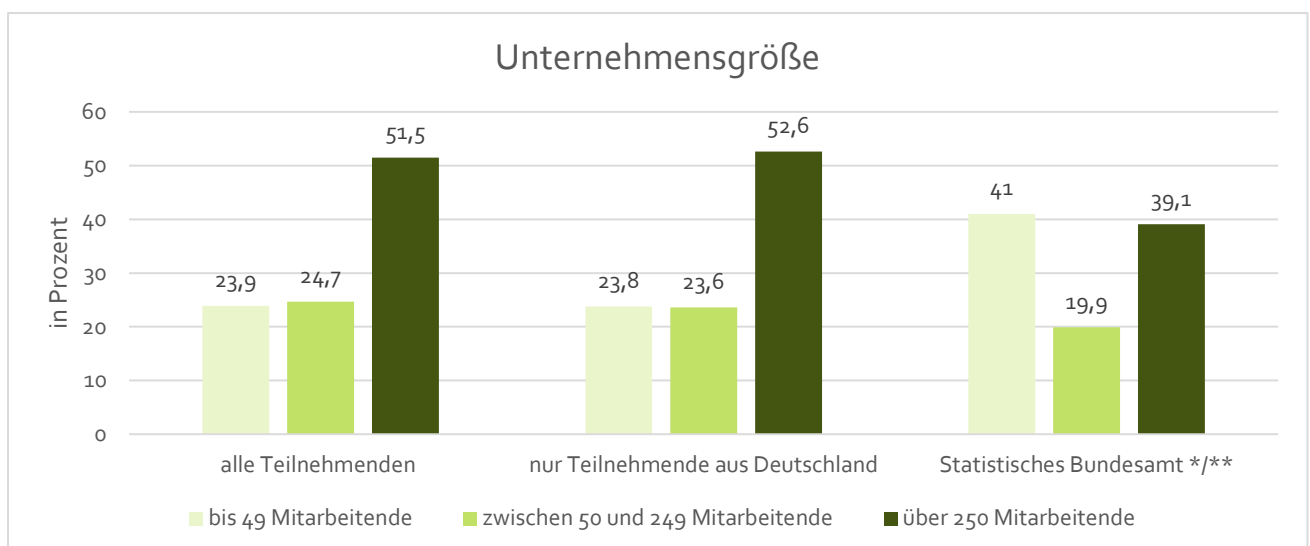


\*Quelle: Führungskräftemonitor 2012, Update 2001-2010, (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f),

\*\*Insgesamt gaben 10,8% an mit Führungsaufgaben betraut zu sein, davon 9,0% mit potentiellen und 1,8% mit umfassenden Führungsaufgaben (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012a)

**Abbildung 52: Hauptuntersuchung – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden**

• **Unternehmensgröße:** Für die Frage nach der Unternehmensgröße wurde eine Einteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen vorgenommen. Wie in der Vorstudie bereits erwähnt, liegt dieser Einteilung in der Regel eine Differenzierung nach Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter zugrunde, wobei in der folgenden Betrachtung lediglich die Anzahl berücksichtigt wurde. Die gezogene Stichprobe weicht von den vergleichbaren Angaben der Beschäftigten in Deutschland in Bezug auf die Unternehmensgröße ab. Die Anzahl der Teilnehmer, die in großen Unternehmen arbeiten, ist höher. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der Stichprobe nur aus Deutschland bestehen kaum.



\*Prozentuale Anteile der Beschäftigten in Deutschland 2010 nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2010)

\*\* Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU-Empfehlung 2003/361/EG nur auf Grundlage der Anzahl der Beschäftigten: Kleinunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeitende / Mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeitende / Großunternehmen: ab 250 Mitarbeitende. Der Jahresumsatz wird in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d)

**Abbildung 53: Hauptuntersuchung - Übersicht nach Unternehmensgröße**

• **Branche:** Wie bereits in der Vorstudie festgestellt, erweist sich die Unterteilung nach Branchen als große Herausforderung, da eine differenzierte Betrachtung kaum möglich erscheint. Ist ein IT-Entwickler, der in der Industrie arbeitet, ein Dienstleister oder soll er „Industrie“ als Branche angeben? Dieses Problem konnte auch im Rahmen der Hauptstudie nicht gelöst werden. Der Wert des Items bleibt in einem gewissen Rahmen zweifelhaft, wurde aber dennoch erhoben. Wie bereits in der Vorstudie ermittelt, sind die Angaben des Statistischen Bundesamtes bei der Angabe „Industrie“ geringer als in der gezogenen Stichprobe.

Branche	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Industrie / produzierendes Gewerbe	96	18,9	83	18,7	26,6**
Handel	28	5,5	23	5,2	73,4
Banken / Versicherungen / sonstige Finanzdienstleistungen	20	3,9	16	3,6	
Handwerk	9	1,8	9	2,0	
Verkehr / Nachrichten / Medien	17	3,4	17	3,8	
Bildungswesen / Sozialwesen /	89	17,6	80	18,0	
Kirche	3	,6	3	,7	
Bau / Immobilien	6	1,2	5	1,1	
Öffentliche Verwaltung / Öffentlicher Dienst	36	7,1	35	7,9	
IT / Software / Telekommunikation	51	10,1	36	8,1	
Gesundheitswesen	54	10,7	49	11,0	
Dienstleistung	98	19,3	89	20,0	
GESAMT	507	100,1***	445	100,1***	100,0

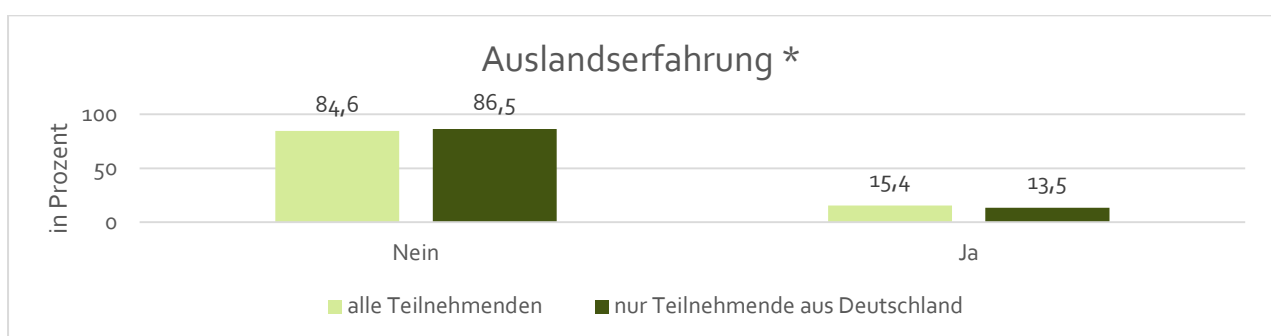
\*Quelle: Erwerbstätige in Deutschland nach Wirtschaftssektoren 2009 in Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011b)

\*\*Darin enthalten ist sowohl das „Produzierende Gewerbe“ mit 24,9% als auch der Bereich „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ mit 1,7% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011b)

\*\*\*Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

**Tabelle 15: Hauptuntersuchung - Übersicht nach Branchen**

• Beim Item „**Auslandseinsätze**“ wurde gefragt, wie viele Monate die Befragten innerhalb der letzten 5 Jahre von ihrem Arbeitgeber ins Ausland entsendet wurden. Vergleichende Angaben wurden nicht gefunden. Der Trend der Vorstudie scheint sich bei der Hauptuntersuchung fortzusetzen.



\*innerhalb der letzten 5 Jahre

**Abbildung 54: Hauptuntersuchung – Auslandserfahrung**

Die gezogene Stichprobe der Hauptuntersuchung mit  $n=507$  Teilnehmern kann im Vergleich zu den genannten Vergleichsgruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen aus Deutschland als überdurchschnittlich junge, schulisch und beruflich auffallend gebildete sowie mit einer hohen Führungsverantwortung betraute Auswahl beschrieben werden. Unterschiede zwischen der gesamten Stichprobe und der Stichprobe nur aus Deutschland bestehen kaum.

Der gewonnene Datensatz kann als nicht vergleichbar mit Referenzgruppen eingestuft werden. Die Ergebnisse der Studie sind nur für die gezogene Stichprobe gültig. Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse ist demnach nicht möglich. Folgerungen, die ggf. über die Stichprobe hinaus gezogen werden, sollten durch theoretisches Hintergrundwissen und inhaltliche Argumente begründet werden (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 398).

### 7.5.2. DESKRIPTIVE STATISTIKEN

Tabelle 16 zeigt die deskriptive Auswertung des Datensatzes der Hauptuntersuchung. Die Teilnehmenden sind tendenziell eher affektiv ( $M=3,4$ ) und/oder kalkulatorisch ( $M=3,0$ ) gebunden. Der Bereich der normativen Bindung ist mit  $M=2,5$  deutlich geringer ausgeprägt. Der Faktor des normativen OC fand das geringste Maß an Zustimmung aller erhobenen Skalen.

Weitere Tendenzen sind die hohen Mittelwerte bei den Faktoren Selbstständigkeit und soziales Klima ( $M=3,9$ ), beim Faktor Anforderungsgehalt der Arbeit ( $M=3,9$ ) sowie beim Tätigkeitsspielraum ( $M=3,8$ ). Die durchaus hohen Werte bei den letzten beiden Skalen können auf die tendenziell höheren schulischen und beruflichen Abschlüsse sowie auf die tendenziell eher größere Führungsverantwortung der Teilnehmer der gezogenen Stichprobe zurückgeführt werden.<sup>49</sup> Die Standardabweichung, welche die Streuung der Messwerte beschreibt, zeigt, dass die Teilnehmer die zur Verfügung stehende Bandbreite der Antwortmöglichkeiten gut ausgenutzt haben.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Diese Werte lassen sich ggf. durch die bereits vorgestellte Struktur der gezogenen Stichprobe erklären: Die Teilnehmer verfügen tendenziell über höhere schulische und berufliche Abschlüsse und tragen in einem hohen Maße Führungsverantwortung. Es ist anzunehmen, dass Personen mit erhöhter Führungsverantwortung auch über größere Tätigkeitsspielräume verfügen und selbstständiger agieren müssen. Auch der Anforderungsgehalt an die Arbeitsaufgabe ist sicher höher zu bewerten.

<sup>50</sup> Die Standardabweichung beschreibt die Streuung der Messwerte. Trägt man die Standardabweichung zu beiden Seiten des Mittelwertes auf, so befinden sich im Falle einer Normalverteilung ca. 67% der Werte in diesem Intervall (vgl. Bühl 2012, S. 150).

Skala	M*	SD**	Min***	Max****
OC Affektiv	3,4	1,1	1	5
OC Kalkulatorisch	3,0	1,0	1	5
OC Normativ	2,5	1,0	1	5
FLMA Tätigkeitsspielraum	3,8	0,7	1,5	5
FLMA Anforderungsgehalt	3,9	0,8	1,4	5
LIDA Mitspracherecht	2,8	0,9	1	5
LIDA Zeitliche Freiräume	3,5	0,9	1	5
LIDA Selbstständigkeit/soziales Klima	3,9	0,8	1	5
PE LIDA Entwicklungsmöglichkeiten	3,1	1,0	1	5
PE Integration neuer Mitarbeitender	3,1	1,1	1	5
PE Mitarbeitergespräch	3,6	1,2	1	5

\*M= Mittelwert / \*\* SD=Standardabweichung / \*\*\* Min=kleinster Wert / \*\*\*\* Max=größter Wert / n=507 Teilnehmende

Zugrunde liegende Skalen: vgl. Abschnitt 6.4.2 von 1 „stimme nicht zu“ über 3 „teils/teils“ bis 5 „stimme voll zu“

**Tabelle 16: Hauptuntersuchung – Deskriptive Statistiken der ermittelten Skalen**

### 7.5.3. PRÜFUNG DER HYPOTHESEN

Im Folgenden werden die in Kapitel 5 verfassten Hypothesen geprüft. Die Reihenfolge der Prüfung entspricht der Reihenfolge der aufgestellten Hypothesen. Die drei Dimensionen von OC werden jeweils einzeln mithilfe einer linearen Regressionsrechnung auf die einzelnen Korrelate getestet. Dabei wird die jeweilige Skala zu OC als abhängige, die einzelnen Korrelate als unabhängige Variable definiert. Die Kennzahlen, welche bei einer linearen Regressionsberechnung als wichtig erachtet werden, wurden vorab festgelegt bzw. beschrieben (vgl. Abschnitt 6.3).

- In **Hypothese 1** wird formuliert, dass ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiter besteht. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Wie aus Tabelle 17 ersichtlich wird, können mittlere positive Zusammenhänge zwischen dem affektiven OC und dem Tätigkeitsspielraum festgestellt werden ( $R = ,310$ ). Das normative OC weist nur schwache Zusammenhänge mit dem Tätigkeitsspielraum auf ( $R = ,181$ ). Der Zusammenhang zwischen dem Tätigkeitsspielraum und dem kalkulatorischen OC fällt nicht signifikant aus, d.h. er kann auf der Basis der in der Hauptuntersuchung gewonnenen Daten nicht beschrieben werden. Die Varianzaufklärung beim affektiven OC liegt bei 9,6%, was im Vergleich zu den anderen, noch folgenden Ergebnissen eher auf eine geringe Stärke des Zusammenhangs hinweist. Eine noch geringere Varianzaufklärung mit 3,3% zeigt sich beim normativen OC. Die Hypothese 1 kann somit nur teilweise bestätigt werden, da Zusammenhänge für alle drei Dimensionen postuliert, aber nur für zwei der drei Dimensionen aufgezeigt werden konnten.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
FLMA_taet	R	,310	,031	,181
	R <sup>2</sup>	,096	,001	,033
	Signifikanz	,000	,483	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 17: Hauptuntersuchung – Hypothese 1: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA\_taet / Tätigkeitsspielraum**

- Im Rahmen von **Hypothese 2** wurde ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter postuliert. Wie in Hypothese 1 wird ein positiver Zusammenhang vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Ein Blick auf Tabelle 18 verrät, dass für alle drei Dimensionen signifikante Zusammenhänge zum Korrelat Anforderungsgehalt der Arbeit festgestellt werden konnten. Das affektive ( $R = ,376$ ) und das normative ( $R = ,243$ ) OC korrelieren in einem mittleren Bereich mit dem Korrelat, die Skala kalkulatorisches ( $R = ,169$ ) OC nur schwach. Es gelingt beim affektiven OC eine Varianzaufklärung von 14,1%, beim normativen OC von 5,9% und beim kalkulatorischen OC von 2,9%. Insgesamt konnte die These durch die vorliegenden Berechnungen bestätigt werden.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
FLMA_anf	R	,376	,169	,243
	R <sup>2</sup>	,141	,029	,059
	Signifikanz	,000	,000	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 18: Hauptuntersuchung – Hypothese 2: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA\_anf / Anforderungsgehalt der Arbeit**

- In **Hypothese 3** wird ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Mitspracherecht der Mitarbeiter formuliert, wobei in Bezug auf das Korrelat mit den stärksten positiven Zusammenhängen beim affektiven und beim normativen Commitment gerechnet wird.

Die Ergebnisse entsprechen der aufgestellten Hypothese, die mithin uneingeschränkt bestätigt werden kann. Vor allem im Bereich des affektiven OC zeigen sich mit  $R = ,519$  starke Zusammenhänge, auch gelingt beim affektiven OC im Vergleich zu den beiden bisher betrachteten Hypothesen mit 26,9% eine sehr hohe Varianzaufklärung. Bei dieser These zeigt sich die erwartete Tendenz mit deutlichen Zusammenhängen der Korrelate zum affektiven OC, mittleren Zusammenhängen zum normativen OC und geringen Zusammenhängen zum kalkulatorischen OC ziemlich deutlich.



KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
LIDA_mitspr	R	,519	,127	,324
	R <sup>2</sup>	,269	,016	,105
	Signifikanz	,000	,004	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 19: Hauptuntersuchung – Hypothese 3: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA\_mitsp / Mitspracherecht**

- In **Hypothese 4** wurde die Annahme getroffen, dass sich ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und den zeitlichen Freiräumen der Mitarbeiter während der Arbeitszeit aufzeigen lässt. Positive Zusammenhänge wurden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Betrachtet man die Ergebnisse in Tabelle 20, dann zeigen sich nennenswerte Zusammenhänge vor allem mit dem affektiven OC ( $R = ,329$ ), wobei nur eine Varianzaufklärung von 10,8% gelingt. Die Zusammenhänge zu den anderen beiden Dimensionen des OC könnten nachgewiesen werden, fallen aber deutlich geringer aus. Vor allem beim kalkulatorischen OC gelingt eine Varianzaufklärung von gerade 0,8%. Insgesamt konnten die Annahmen aus der Hypothese 4 bestätigt werden.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
LIDA_zeitfr	R	,329	,089	,157
	R <sup>2</sup>	,108	,008	,025
	Signifikanz	,000	,045	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 20: Hauptuntersuchung – Hypothese 4: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat LIDA\_zeitfr / Zeitliche Freiräume**

- **Hypothese 5** bezieht sich auf das Korrelat Selbstständigkeit und soziales Klima. Es wurde angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Selbstständigkeit der Mitarbeiter und dem sozialen Klima besteht, wobei explizit formuliert wurde, dass starke positive Zusammenhänge mit dem affektiven OC, mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen OC und geringe positive Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC vermutet werden.

Die Tabelle 21 zeigt, dass diese Hypothese uneingeschränkt bestätigt werden kann. Zusammenhänge können für alle drei Dimensionen nachgewiesen werden. Das affektive Commitment weist mit  $R = ,548$  erwartungsgemäß die stärksten Zusammenhänge auf, wobei eine Varianzaufklärung von 30,0% gelingt, d.h. 30,0% der Gesamtvarianz des affektiven OC können durch das Korrelat erklärt werden. Dieser Wert ist der höchste, der im Rahmen dieser Untersuchung erzielt wurde. Für die beiden weiteren Dimensionen normatives und kalkulatorisches OC wurden mittlere und schwache Zusammenhänge bei einer relativ geringen Varianzaufklärung nachgewiesen.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
LIDA_ssk	R	,548	,157	,268
	R <sup>2</sup>	,300	,025	,072
	Signifikanz	,000	,000	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 21: Hauptuntersuchung – Hypothese 5: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat LIDA\_ssk / Selbständigkeit und soziales Klima**

- Die **Hypothesen 6 und 9** wurden gemeinsam geprüft.<sup>51</sup> Beide Hypothesen formulieren Annahmen über Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Möglichkeiten zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Mitarbeiters und den drei Dimensionen von OC. Im Rahmen der Hypothese 6 wurde explizit formuliert, dass die stärksten positiven Zusammenhänge mit dem affektiven OC, mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen OC und geringe positive Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC vermutet werden.

Diese Annahmen können als bestätigt angesehen werden. Mitarbeiter mit hohen Werten bei der im Rahmen der Hauptuntersuchung neu erstellten Skala PE\_LIDA\_ent weisen auch signifikant hohe Werte beim affektiven OC auf ( $R = ,539$ ). 29,0% der Varianz von affektivem OC können durch das Korrelat erklärt werden. Die Zusammenhänge der beiden verbleibenden Dimensionen von OC mit der Skala PE\_LIDA\_ent liegen im mittleren Bereich, wobei die Varianzaufklärung mit 7,2% bzw. 7,7% deutlich geringer ist.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
PE_LIDA_ent	R	,539	,268	,277
	R <sup>2</sup>	,290	,072	,077
	Signifikanz	,000	,000	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 22: Hauptuntersuchung – Hypothese 6 und 9: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE\_LIDA\_ent / Entwicklungsmöglichkeiten**

- Hypothese 7** bezieht sich auf die Skala „Integration neuer Mitarbeitender“. Hier werden Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen von OC und dem Korrelat erwartet, wobei vor allem ein positiver Zusammenhang zum affektiven OC gesehen wird.

Alle drei Dimensionen weisen signifikante Zusammenhänge zu dem Korrelat auf. Die vorab postulierte und im Rahmen der Hauptuntersuchung bestätigte Tendenz von einer Staffellung in affektives OC mit den jeweils höchsten Werten, dem das normative und schließlich das kalkulatorische OC folgen, zeigt sich auch bei dieser Hypothese. Allerdings sind die Effekte beim affektiven OC mit  $R = ,294$  nur in einem niedrigen / mittleren Bereich und damit geringer als bei bisher ausgewerteten Hypothesen. Auch die erzielte

<sup>51</sup> Bei der Prüfung der Reliabilität der Hauptuntersuchung wurde festgestellt, dass die Items, die den Faktoren PE\_fw und LIDA\_ent zu Grunde lagen, wesentlich auf einen Faktor luden. Auf Grundlage der beiden Skalen wurden die Hypothesen 6 und 9 erstellt. Als Konsequenz der Berechnungen wurden die beiden bei der Vorstudie ermittelten Skalen im Rahmen der Hauptuntersuchung zu einem gemeinsamen Faktor gebündelt (PE\_LIDA\_ent). Inhaltlich lässt sich die Zusammenlegung der Skalen mit den großen Überschneidungen der Konstrukte begründen.

Varianzaufklärung liegt jeweils unter 10% und ist vor allem beim kalkulatorischen OC als gering zu bewerten. Dennoch konnte die These grundlegend bestätigt werden.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
PE_int	R	,294	,124	,164
	R <sup>2</sup>	,086	,015	,027
	Signifikanz	,000	,005	,000

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmern. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 23: Hauptuntersuchung – Hypothese 7: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE\_int / Integration neuer Mitarbeiter**

- Im Rahmen von **Hypothese 8** wurde ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit dem Faktor „Mitarbeitergespräche“ postuliert. Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.

Signifikante Zusammenhänge können zu allen drei Dimensionen von OC aufgezeigt werden. Die Stärke der Zusammenhänge ist hier allerdings sehr gering: So kann zum affektiven OC lediglich ein Zusammenhang von  $R = ,232$  bei einer Varianzaufklärung von 5,4% nachgewiesen werden. Die Effekte zum kalkulatorischen und normativen OC sind als gering zu beschreiben, auch die erzielte Varianzaufklärung mit jeweils 1,2% erweist sich als unwesentlich. Insgesamt sind die Zusammenhänge dennoch nachweisbar, wenn auch in schwacher Form.

KORRELAT		Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
PE_mag	R	,232	,108	,109
	R <sup>2</sup>	,054	,012	,012
	Signifikanz	,000	,015	,014

Anmerkung: Die Datengrundlage bildet die Hauptuntersuchung mit n=507 Teilnehmenden. Es wurden drei Berechnungen durchgeführt mit den Dimensionen zu Commitment jeweils als abhängige und einem der Korrelate als unabhängige Variable.

**Tabelle 24: Hauptuntersuchung – Hypothese 8: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE\_mag / Mitarbeitergespräche**

Im Folgenden gibt die Tabelle 25 einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung wieder:

Hypothesen	Ergebnis
Hypothese 1: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.	teilweise bestätigt
Hypothese 2: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.	bestätigt
Hypothese 3: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Mitspracherecht der Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven und mit dem normativen OC vermutet.	bestätigt
Hypothese 4: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und den zeitlichen Freiräumen der Mitarbeiter während der Arbeitszeit aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.	bestätigt
Hypothese 5: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Selbstständigkeit der Mitarbeiter und dem sozialen Klima aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet.	bestätigt
Hypothese 6: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter aufzeigen. Die stärksten positiven Zusammenhänge werden mit dem affektiven OC vermutet. Weiter werden mittlere positive Zusammenhänge mit dem normativen und geringe positive Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC erwartet	bestätigt
Hypothese 7: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Art und Weise der Integration neuer Mitarbeiter aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.	bestätigt
Hypothese 8: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Durchführung von Mitarbeitergesprächen aufzeigen. Umfangreiche positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.	bestätigt

**Tabelle 25: Hauptuntersuchung – Übersicht Hypothesen und Ergebnisse**

Wie einleitend ausgeführt, konnten die Hypothesen überwiegend bestätigt werden. Dies war auch so erwartet worden, da die Hypothesen auf einem umfassend recherchierten theoretischen Fundament basieren. Tendenziell bestätigt hat sich auch der Trend, wonach die stärksten Effekte der Korrelate jeweils mit dem affektiven OC bestehen, gefolgt vom normativen OC. Die schwächsten oder keine Effekte wurden beim kalkulatorischen OC nachgewiesen. Eine Diskussion und Einordnung der Ergebnisse erfolgt am Ende dieses Kapitels bzw. in der abschließenden Betrachtung der Arbeit.

#### 7.5.4. ZUSAMMENHÄNGE DER DIMENSIONEN VON COMMITMENT MIT DEN PERSONEN- UND UNTERNEHMENSBEZOGENEN ANGABEN

Als drittes Ziel der Hauptstudie wurde formuliert, dass geprüft werden soll, ob signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von OC und den personen- und unternehmensbezogenen Angaben gefunden werden können. Für diesen Abschnitt wurden vorab keine Hypothesen formuliert, da die Begründung und Herleitung den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.<sup>52</sup> Bei der Erläuterung des Forschungsstandes zu OC wurden verschiedene Befunde angeführt, die z.B. positive Zusammenhänge zwischen dem Alter und OC aufgezeigt haben (vgl. Anhang 3.5, dort exemplarisch die Studien von Meyer et al. 2002 und Mathieu und Zajac 1990). Es ist von Interesse, ob die Erkenntnisse anderer Forschungsarbeiten

<sup>52</sup> Es wurden 13 personen- und unternehmensbezogene Angaben erhoben (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 70 bis 90), für die die Erstellung von Hypothesen denkbar gewesen wäre.

mit dem vorliegenden Datensatz tendenziell bestätigt werden und ob ggf. Erkenntnisse über neue Zusammenhänge zwischen den Dimensionen sowie den personen- und unternehmensbezogenen Daten gewonnen werden können.

Als statistische Methode wird die multivariate Varianzanalyse und als nonparametrisches Ausweichverfahren der H-Test von Kruskal & Wallis herangezogen (vgl. Abschnitt 6.3).<sup>53</sup> Anschließend werden zunächst die Items aufgeführt, für die sowohl im Rahmen der multivariaten Varianzanalyse als auch beim H-Test keine Zusammenhänge festgestellt werden konnten. Danach werden die Befunde für Items dargestellt, die positive Zusammenhänge aufweisen.

#### (1) ITEMS OHNE SIGNIFIKANTE ZUSAMMENHÄNGE MIT DEN DIMENSIONEN

Bei folgenden personen- und unternehmensbezogenen Angaben konnten keine signifikanten Zusammenhänge zu einer der drei Dimensionen des OC hergestellt werden: (vgl. Anhang 27)

- ▲ Geschlecht (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 70)
- ▲ Land (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 72 und 73)
- ▲ Berufsabschluss (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 83 und 84)
- ▲ Größe der Organisation (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 86)
- ▲ Branche (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 87)
- ▲ Auslandserfahrung (vgl. Anhang 10, Kodeplan, laufende Nummer 89)

Eine weiterführende Betrachtung dieser Items wird aufgrund der nicht signifikanten Zusammenhänge erschwert und soll im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden. In Anhang 27 wurden dennoch die Mittelwerte der Ausprägungen der aufgeführten Items in Bezug auf die drei Dimensionen von OC zusammengefasst, um anhand von Mittelwertsunterschieden ggf. mit einer gewissen Vorsicht Interpretationen anstellen zu können.

#### (2) ITEMS MIT SIGNIFIKANT POSITIVEN ZUSAMMENHÄNGEN MIT DEN DIMENSIONEN

Bei den folgenden personen- und unternehmensbezogenen Angaben konnten im Rahmen der multivariaten Varianzanalyse oder dem H-Test signifikante Zusammenhänge zu den Dimensionen hergestellt werden:

---

<sup>53</sup> Begründung des Vorgehens mit zwei Analysemethoden: Der Vorteil der multivariaten Varianzanalyse ist die Möglichkeit, metrische (Dimensionen zu OC) mit nominalskalierten Skalen (personen- und unternehmensbezogene Angaben) zu testen. Bei der multivariaten Varianzanalyse werden die Dimensionen von OC als AV, die personen- und organisationsbezogenen Angaben als UV gesetzt. Sollten bei diesen Berechnungen keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden, wird wie beschrieben auf den H-Test ausgewichen, der nicht die Mittelwerte der Skalen, sondern die Rangkorrelationen prüft und damit weniger anfällig für die Verletzung von Prämissen wie z.B. der Normalverteilung ist (vgl. Abschnitt 6.3).

### *Alter der Teilnehmer (vgl. Anhang 28)*

Das Alter der Teilnehmer steht signifikant in Zusammenhang mit dem OC der Mitarbeiter. Wie aus Anhang 28 ersichtlich wird, steigen die Mittelwerte aller drei Dimensionen des OC mit zunehmendem Alter an. Besonders ausgeprägt ist dieser Trend beim kalkulatorischen OC: Die Mittelwerte der Skala liegen bei den bis zu 29 Jahre alten Mitarbeitern bei 2,78 und bei den über 50-Jährigen bei 3,50. Ähnlich signifikante, aber in der Ausprägung nicht so starke Tendenzen zeigen sich beim affektiven und beim normativen OC.

### *Beschäftigungsverhältnis (vgl. Anhang 29)*

Beim Item Beschäftigungsverhältnis wurde gefragt, ob sich die Teilnehmer in einem befristeten oder einem unbefristeten Anstellungsverhältnis befinden. Ein signifikanter Zusammenhang konnte zum Konstrukt kalkulatorisches OC ermittelt werden. In der Tendenz sind die Werte der OC-Skalen bei den befristeten Angestellten geringer, bei unbefristeten Angestellten dementsprechend höher.

### *Umfang der Beschäftigung (vgl. Anhang 30)*

Bei der Frage nach dem Umfang der Beschäftigung (Teil- oder Vollzeit) ergab sich ein signifikanter Unterschied. Insgesamt sind die ermittelten Mittelwertsunterschiede zwischen Teil- und Vollzeit gering; dennoch kann festgestellt werden, dass Mitarbeitende, die in Teilzeit arbeiten, minimal geringere Werte bei allen drei Dimensionen des OC aufweisen.

### *Unternehmenszugehörigkeit (vgl. Anhang 31)*

Das Item „Betriebszugehörigkeit“ weist signifikante Zusammenhänge zum affektiven und zum kalkulatorischen OC auf. Vor allem die Mittelwerte beim kalkulatorischen OC steigen mit der Dauer der Zugehörigkeit beachtlich an: Mitarbeiter, die weniger als ein Jahr bei einem Arbeitgeber tätig sind, weisen einen Mittelwert von 2,61 auf. Mitarbeiter, die hingegen über 20 Jahre angestellt sind, haben einen Mittelwert von 3,72. Auch beim affektiven OC steigt der Wert bei den eben genannten Gruppen von 3,21 auf 3,80. Beim normativen OC ist ebenfalls ein moderater Anstieg mit zunehmender Dauer eines Beschäftigungsverhältnisses bei einem Arbeitgeber zu verzeichnen. Allerdings werden hier keine signifikanten Ergebnisse erzielt.

### *Unternehmenswechsel (vgl. Anhang 32)*

Das Item „Anzahl der durchgeführten Unternehmenswechsel“ weist signifikante Zusammenhänge zum affektiven und zum kalkulatorischen OC auf. So unterscheiden sich die Mittelwerte bei affektivem Commitment zwischen Mitarbeitern, die noch keinen Unternehmenswechsel vorgenommen haben (MW=3,66) von Mitarbeitern mit sechs Wechseln oder mehr deutlich (MW=3,34). Auch beim normativen OC ist ein abnehmendes OC mit ansteigender Anzahl der Wechsel festzustellen, ohne jedoch signifikante Ergebnisse zu erzielen.

### *Schulischer Abschluss (vgl. Anhang 33)*

Der schulische Abschluss weist vor allem beim kalkulatorischen OC signifikante Zusammenhänge mit den Dimensionen zu Bindung auf. Mitarbeiter, die über einen Hauptschulabschluss verfügen, weisen deutlich

höhere Mittelwerte beim kalkulatorischen OC auf (MW=3,51) im Vergleich zu Mitarbeitern mit Abitur oder einem vergleichbaren Abschluss (MW=3,01). Die Tendenz, dass Mitarbeiter mit niedrigeren Bildungsabschlüssen höhere Mittelwerte beim OC aufweisen, zeigt sich in allen drei Dimensionen. Allerdings werden signifikante Ergebnisse neben dem bereits beschriebenen kalkulatorischen OC nur noch beim normativen OC erzielt.

### Führungsverantwortung (vgl. Anhang 34)

Das Item „Führungsverantwortung“ weist signifikant positive Zusammenhänge zu den Dimensionen des affektiven und normativen OC auf. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung weisen lt. der vorliegenden Studie beim affektiven OC einen Mittelwert von MW=3,27 auf. Sind diese für zwei oder mehr Führungsebenen verantwortlich, liegt der Wert bei MW=3,75. Auch beim normativen OC geht bei den eben genannten Gruppen ein Anstieg der Führungsverantwortung mit einem Anstieg der Bindung einher (um ca. 0,4 Punkte). Die ermittelten Werte beim kalkulatorischen OC sind nicht signifikant, liegen eng beieinander und weisen auch keine ersichtliche Systematik auf.

## (3) ZUSAMMENFASSUNG

Die Tabelle 26 verdeutlicht die in diesem Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse.

	KODE	DIMENSIONEN DES OC		
	vgl. Anhang 10	affektiv	kalkulatorisch	normativ
PERSONEN-/ UNTERNEHMENSBEZOGENE ANGABEN/ ITEMS (vgl. Anhang 10)				
Geschlecht (vgl. Anhang 27)	SOZ_sex	o	o	o
Alter (vgl. Anhang 28)	SOZ_age	↑	↑	↑
Land (vgl. Anhang 27)	SOZ_count	o	o	o
Beschäftigungsverhältnis (vgl. Anhang 29)	SOZ_beschv_1	Unbefr↗ Befr↘	Unbefr↑ Befr↓	Unbefr↗ Befr↘
Umfang der Beschäftigung (vgl. Anhang 30)	SOZ_umfbesch_1	Vollzeit↗ Teilzeit↘	Vollzeit↗ Teilzeit↘	Vollzeit↑ Teilzeit↓
Unternehmenszugehörigkeit (vgl. Anhang 31)	SOZ_ag_jahre	↑	↑	↗
Unternehmenswechsel (vgl. Anhang 32)	SOZ_wechsel	↓	↓	o
Schulischer Abschluss (vgl. Anhang 33)	SOZ_abschl_schul_1	Hauptschule↗ Abitur↘	Hauptschule↑ Abitur↓	Hauptschule↑ Abitur↓
Beruflicher Abschluss (vgl. Anhang 27)	SOZ_abschl_beruf_1	o	o	o
Führungsverantwortung (vgl. Anhang 34)	SOZ_fhrgverant	↑	o	↑
Unternehmensgröße (vgl. Anhang 27)	SOZ_ag_anzma	o	o	o
Branche (vgl. Anhang 27)	SOZ_branch_zusf	o	o	o
Auslandserfahrung (vgl. Anhang 27)	SOZ_ausl	o	o	o
	vgl. Abschnitt 7.5.4 sowie Anhang 27 bis Anhang 34: Sign. Zusammenhänge: „↑“ mit Zunahme der Ausprägung des Items auch Zunahme des OC; „↓“ mit Zunahme der Ausprägung des Items Abnahme des OC Keine sign. Zusammenhänge ermittelt / Tendenzen aufgrund der errechneten MW: „↘“ Tendenz Abnahme der MW; „↗“ Tendenz Zunahme der MW; „o“ keine Tendenz feststellbar			

**Tabelle 26: Hauptuntersuchung - Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und den personen- / unternehmensbezogenen Angaben**

Es lässt sich festhalten, dass einige der im Forschungsstand zu OC erläuterten Zusammenhänge, wie z.B. zwischen Bindung und Alter, mit der vorliegenden Studie bestätigt werden konnten. Andere Annahmen,

wie die Zusammenhänge zwischen der Dauer der Organisationszugehörigkeit und OC, die im Forschungsstand nicht skizziert wurden, können als neu hinzugekommene Erkenntnisse vermerkt werden.

### 7.5.5. BINDUNGSTYPEN

Im Rahmen der theoretischen Erläuterungen zu OC wurden einzelne Bindungstypen vorgestellt (vgl. Abschnitt 3.3). Typ 1 wurde als primär affektiv, Typ 2 als überwiegend kalkulatorisch, Typ 3 als eher normativ und Typ 4 als kalkulatorisch und normativ gebunden beschrieben. Es stellt sich nun die Frage, ob sich diese Typologie mit der vorliegenden Untersuchung bestätigen lässt und ob weiterführende Zusammenhänge mit den Korrelaten hergestellt werden können.

Aufgrund der theoretischen Vorannahmen über die Anzahl möglicher Cluster wird die Identifikation der Bindungstypen anhand einer Clusterzentrenanalyse vorgenommen (1). Zur Prüfung von etwaigen Zusammenhängen zwischen den Bindungstypen und den Korrelaten wird nach Erstellung der Cluster wie im vorherigen Abschnitt auf die multivariate Varianzanalyse zurückgegriffen (2).

#### (1) CLUSTERZENTRENANALYSE

Die Durchführung einer Clusterzentrenanalyse beginnt mit einer Faktorenanalyse, in der alle Items zu Bindung (affektiv, kalkulatorisch und normativ) explorativ auf vorliegende Strukturen geprüft werden.<sup>54</sup> Als Ergebnis zeigte sich die in der theoretischen Rahmung der vorliegenden Arbeit beschriebene Struktur mit den drei Dimensionen von OC. Danach wurde eine Clusterzentrenanalyse mit den im Rahmen der theoretischen Fundierung beschriebenen vier zu erwartenden Clustern durchgeführt (vgl. Abschnitt 3.3). Das Ergebnis der vorbereitenden Faktorenanalyse und der Clusterzentrenanalyse sowie Erläuterungen der ermittelten Werte sind in Anhang 35 enthalten.

Insgesamt konnten einige der in Abschnitt 3.3 erläuterten Bindungstypen bestätigt werden. Teilweise bestätigt werden konnte der Typ 4. Es ergaben sich die in Abbildung 37 dargestellten vier Bindungstypen, die aufgrund der theoretischen Fundierung mit folgenden Annahmen in Zusammenhang gebracht werden:

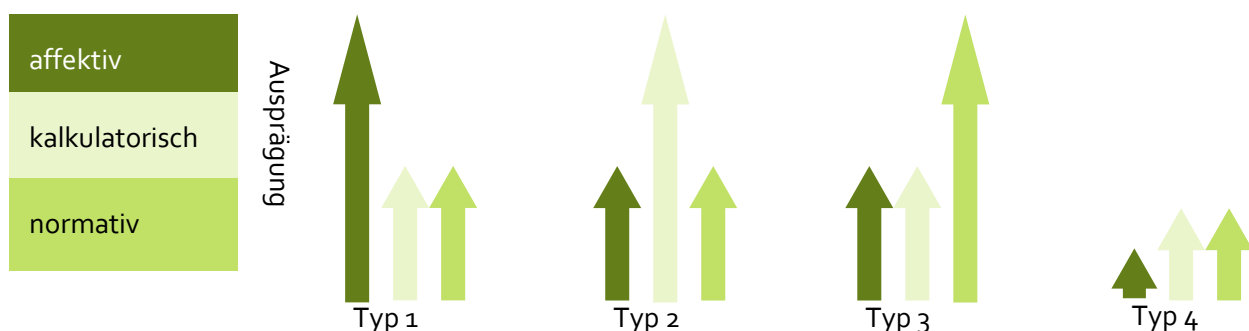


Abbildung 55: Hauptuntersuchung - Bindungstypen (eigene Darstellung)

<sup>54</sup> Alle in diesem Abschnitt folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Beschreibung der Durchführung einer Clusterzentrenanalyse nach Bühl (vgl. Bühl 2012, S. 650ff, vgl. auch Abschnitt 6.3).



Typ 1 kann als affektiv gebundener Mitarbeiter beschrieben werden. Er verfügt über eine hohe affektive Bindung sowie über ein eher geringes normatives und ein sehr geringes kalkulatorisches OC. Dieser Typ ist stark intrinsisch motiviert, arbeitet gerne bei seinem Arbeitgeber und ist bereit, einen hohen Einsatz zu bringen. Ein Unternehmenswechsel kommt für ihn nicht in Frage.

Typ 2 kann als kalkulatorischer Bindungstyp aufgefasst werden. Er ist nur sehr gering affektiv an seinen Arbeitgeber gebunden, ein OC aufgrund von Normen besteht kaum. Aufgrund hoher Kosten, die ein Wechsel des Arbeitgebers mit sich bringen würde, oder fehlender Alternativen kommt ein Unternehmenswechsel kaum in Frage. Dies wäre nur der Fall, wenn ein sehr gutes Angebot vorliegen würde.

Typ 3: Als ein weiterer Bindungstyp konnte mit dem Cluster 3 ein überwiegend normativ gebundener Mitarbeiter identifiziert werden. Das affektive und kalkulatorische OC ist im Vergleich zum normativen OC eher gering ausgeprägt. Ein solcher Mitarbeiter empfindet eine hohe Verpflichtung gegenüber seinem Arbeitgeber. Einen Unternehmenswechsel lehnt er ab, da er dadurch Normen und Standards verletzen würde.

Typ 4: Als vierten Bindungstyp beschreibt Felfe einen sowohl kalkulatorisch als auch normativ gebundenen Mitarbeiter, dessen affektives OC unterdurchschnittlich ausgeprägt ist (vgl. Felfe 2008, S. 37ff). Identifiziert wurde im Rahmen der vorliegenden Forschung mit Typ 4 ein Bindungstyp, dessen affektives Commitment sehr gering ausgeprägt ist. Das normative und das kalkulatorische OC weisen ebenfalls sehr geringe, aber höhere Werte als das affektive OC auf. Im Vergleich mit den Bindungstypen von Felfe konnte Typ 4 somit aufgrund der Verteilung der Dimensionen des OC in einem gewissen Rahmen bestätigt werden. Aufgrund der Durchweg sehr niedrigen Werte beim OC des Typs 4 wird allerdings für die vorliegende Studie ein anderer Schluss als bei Felfe gezogen: der von Felfe als durchaus gebunden beschriebene Mitarbeitertyp 4 wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als kaum gebunden oder auch tendenziell in Bezug auf das OC ungebunden interpretiert. Parallelen zum Typ 4 von Felfe lassen sich aufgrund der Ausprägungen mit einem niedrigen affektiven OC und geringfügig höheren Werten beim normativen und beim kalkulatorischen OC tendenziell aufzeigen. Im Unterschied zum Typ 4 von Felfe lassen die im Rahmen der vorliegenden Studie durchweg niedrigen Werte beim OC des Typs 4 nicht den Schluss eines in irgendeiner Art und Weise umfassend an den eigenen Arbeitgeber gebundenen Mitarbeiters zu. In der weiteren Betrachtung wird dieser als in Bezug auf das OC tendenziell ungebunden beschrieben.

## (2) ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN BINDUNGSClustERN UND DEN KORRELATEN

Die ermittelten Bindungscluster wurden anschließend mithilfe einer multivariaten Varianzanalyse auf Zusammenhänge mit den Korrelaten untersucht. Das Ergebnis der Berechnungen findet sich in Anhang 36.

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse wird erwartet, dass der tendenziell eher von affektivem Commitment bestimmte Bindungstyp 1 deutlich höhere Mittelwerte bei den Korrelaten als der eher kalkulatorisch gebundene Typ 2 aufweist. Die niedrigsten Mittelwerte werden beim Typ 4 erwartet.

Festgestellt wurde, dass signifikante Zusammenhänge zwischen den Bindungsclustern und allen Korrelaten bestehen. Da man mittels der Varianzanalyse nur herausfinden kann, ob signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen bestehen, aber nicht, worin sich diese genau unterscheiden, bietet es sich an, die Mittelwerte der Gruppen zu vergleichen. Auch diese Ergebnisse finden sich in Anhang 36 sowie in der folgenden Tabelle:

Bindungscluster (in Bezug auf FLMA_tact das OC der Mitarbeitenden)	FLMA_anf	FLMA_mitsp	LIDA_zeitfr	LIDA_ssk	PE_LIDA_ent	PE_int	PE_mag	
Typ 1: ...tendenziell eher affektiv gebunden	3,9833	4,0286	3,0692	3,7299	4,2054	3,2634	3,2455	3,6607
Typ 2:...tendenziell eher kalkulatorisch gebunden	3,7074	4,0197	2,7860	3,4811	4,0549	3,2639	3,1250	3,6970
Typ 3:...tendenziell eher normativ gebunden	3,9492	4,0219	3,0996	3,7539	4,1426	3,3932	3,2969	3,7227
Typ 4:...tendenziell eher ungebunden	3,4944	3,5185	2,2130	3,1426	3,4241	2,3543	2,6407	3,2481
Gesamt	3,7727	3,8888	2,7751	3,5148	3,9423	3,0542	3,0661	3,5759

**Tabelle 27: Hauptuntersuchung – Mittelwerte der Korrelate in Bezug auf die Bindungscluster**

Typ 1 und Typ 3 weisen mit wenigen Ausnahmen tendenziell die höchsten Mittelwerte in Bezug auf die Korrelate auf. Typ 4 weist im direkten Vergleich mit den Durchschnittswerten der einzelnen Korrelate und auch im Vergleich mit den Typen 1 bis 3 die niedrigsten Mittelwerte auf. Die bereits festgestellte Tendenz, dass das affektive OC mit den Korrelaten in einem deutlichen Zusammenhang steht, kann erneut bestätigt werden. Hinzugekommen ist nun die Erkenntnis, dass der tendenziell aus Sichtweise des OC eher ungebundene Typ 4 lernförderliche Strukturen innerhalb der Organisation, am Arbeitsplatz und auch im Rahmen der PE im Vergleich zu den anderen Bindungstypen nur gering ausgeprägt wahrnimmt.

## 7.6. ZUSAMMENFASSUNG

Im letzten Abschnitt von Kapitel 7 soll eine zusammenfassende Darstellung aller Ergebnisse der Hauptuntersuchung vorgenommen werden. Des Weiteren wird gezeigt, inwiefern die von der Hauptuntersuchung erwarteten Ziele erreicht werden konnten.

### 7.6.1. ZIELERREICHUNG DER HAUPTUNTERSUCHUNG

Für die Hauptuntersuchung wurden im Wesentlichen drei Ziele formuliert (vgl. Abschnitt 7.1):

- (1) Prüfung des Erhebungsinstruments,
- (2) Überprüfung der erstellten Forschungshypothesen,
- (3) Identifikation weiterer statistischer Zusammenhänge.

Im Folgenden soll geprüft werden, ob diese Ziele mit dem beschriebenen Vorgehen erreicht wurden.

## (1) PRÜFUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTS

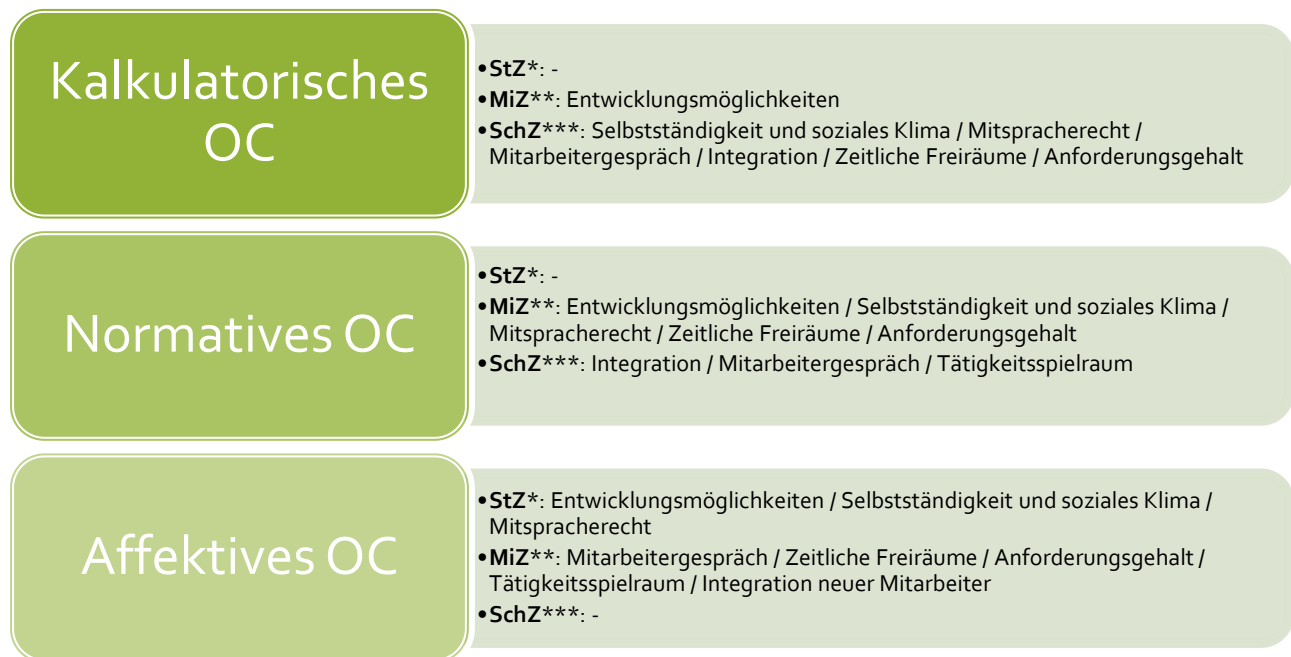
Wie bereits in der Vorstudie wurden auch im Rahmen der Hauptuntersuchung sowohl eine Datenaufbereitung als auch eine vorbereitende Datenanalyse vorgenommen (vgl. Abschnitt 7.4). Aus den Erkenntnissen der Vorstudie ergab sich zu Beginn der Hauptuntersuchung ein Erhebungsinstrument von 52 Items, die sich auf 12 Skalen zzgl. der personen- und unternehmensbezogenen Angaben verteilen. Im Rahmen der Hauptuntersuchung konnte das innerhalb der Vorstudie erarbeitete Instrument weitestgehend bestätigt werden.<sup>55</sup>

## (2) ÜBERPRÜFUNG DER ERSTELLTEN FORSCHUNGSHYPOTHESEN

Ein wesentliches Ziel der Hauptuntersuchung bestand in der Prüfung der in Kapitel 5 erarbeiteten Hypothesen, die übergreifend Zusammenhänge der Korrelate mit den drei Skalen des OC postulieren (vgl. Abschnitt 7.5.3). Dabei konnten die These 1 tendenziell sowie die Thesen 2 bis 9 ohne Einschränkungen bestätigt werden. Als übergeordneter Trend lässt sich zeigen, dass das affektive OC einen deutlichen Zusammenhang mit den Korrelaten aufweist. Geringere Zusammenhänge konnten für das normative OC ermittelt werden. Schwache Zusammenhänge wurden mit dem kalkulatorischen OC ermittelt. Die folgende Abbildung stellt diese Zusammenhänge in übersichtlicher Form detailliert dar. Eine Interpretation und Diskussion der einzelnen Hypothesen erfolgt im abschließenden Teil der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>55</sup> Im Zuge der Hauptuntersuchung ergab die Prüfung der Reliabilität keine Hinweise auf eine Modifikation des Erhebungsinstruments. Alle Items entsprachen den gesetzten Anforderungen. Geringfügige Änderungen ergaben sich bei der anschließenden Durchführung einer Faktorenanalyse: Zunächst luden die Faktoren PE\_fwb und LIDA\_ent auf einen gemeinsamen Faktor, wodurch als Folge eine Struktur mit 11 anstatt 12 Faktoren geprüft wurde. Im weiteren Verlauf wurden zwei weitere Items gelöscht, die nur unzureichende Faktorladungen aufwiesen. Letztendlich ergab sich eine Struktur mit 49 Items verteilt auf 11 Skalen. Anschließend wurde die Normalverteilung geprüft, wobei keine Hinweise auf Abweichungen festgestellt werden konnten.



Die Tabelle zeigt die im Rahmen der Hauptuntersuchung ermittelten Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des OC und den Korrelaten (vgl. Abschnitt 7.5.3)

Abkürzungen: \* StZ = Starke Zusammenhänge / \*\* MiZ = Mittlere Zusammenhänge / \*\*\* SchZ = Schwache Zusammenhänge

**Abbildung 56: Hauptuntersuchung – Ergebnispyramide (eigene Darstellung)**

### (3) IDENTIFIKATION WEITERER STATISTISCHER ZUSAMMENHÄNGE

Unter diesem Punkt wurde der vorliegende Datensatz anhand weiterer Methoden auf zusätzliche Erkenntnisse geprüft. Zunächst wurde untersucht, ob sich Zusammenhänge zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben mit den Dimensionen von OC nachweisen lassen (3a). Abschließend wurden Bindungscluster gebildet und deren Zusammenhänge zu den Korrelaten getestet (3b). Bei diesen Prüfungen wurden die folgenden Erkenntnisse gewonnen.

(3a) Es wurde untersucht, ob sich Zusammenhänge zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben mit den Dimensionen von OC nachweisen lassen (vgl. Abschnitt 7.5.4). Dabei wurde festgestellt, dass sich einige bereits im Forschungsstand zu OC beschriebene Ergebnisse im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bestätigt haben. So konnte z.B. gezeigt werden, dass das affektive und das kalkulatorische OC mit zunehmendem Alter, abnehmendem Bildungsniveau und mit Dauer der Organisationszugehörigkeit ansteigt. Keine signifikanten Zusammenhänge wurden zwischen den Dimensionen von OC und dem Geschlecht der Teilnehmer, dem Land, dem Berufsabschluss, der Größe der Organisation, der Branche sowie der zugrunde liegenden Auslandserfahrung festgestellt. Personen- und unternehmensbezogene Angaben, die signifikante Zusammenhänge zu mindestens einem der Dimensionen des OC aufweisen, werden in der folgenden Abbildung 57 anhand der grünen Felder dargestellt.



\* Beschäftigungsverhältnis / \*\*Umfang der Beschäftigung

**Abbildung 57: Hauptuntersuchung – Übersicht zu den Zusammenhängen zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben und den Dimensionen des OC (eigene Darstellung)**

(3b) Abschließend wurden Bindungscluster gebildet und deren Zusammenhänge zu den Korrelaten getestet (vgl. Abschnitt 7.5.5). Dabei konnten die bereits im Theorieteil beschriebenen Bindungstypen im Wesentlichen bestätigt werden. Identifiziert wurde ein eher affektiv, ein eher kalkulatorisch, ein eher normativ gebundener sowie ein tendenziell aus Sichtweise des OC eher ungebundener Mitarbeitertyp. Die Durchführung einer multivariaten Varianzanalyse in Bezug auf die ermittelten Bindungscluster erbrachte, dass mit wenigen Ausnahmen tendenziell die höchsten Mittelwerte beim affektiven OC erzielt wurden.

Es kann festgehalten werden, dass durch die Hauptuntersuchung die vorab erarbeiteten Hypothesen größtenteils bestätigt werden konnten. Die Ziele bzw. die in die Hauptuntersuchung gesetzten Erwartungen wie die Prüfung des Erhebungsinstruments, die bereits angesprochene Hypothesenprüfung und die Identifikation weiterer Zusammenhänge zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Daten sowie OC wurden erreicht. Im Folgenden sollen die Befunde interpretiert und diskutiert werden (vgl. Kapitel 8).

### 7.6.2. EINE KOMPRIMIERTE DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Alle im Rahmen der Hauptuntersuchung gewonnenen Erkenntnisse wurden in Tabelle 28 zusammengefasst dargestellt (vgl. unten). Um einen übersichtlichen Rahmen zu gewährleisten, werden die ermittelten Zusammenhänge teilweise vereinfacht mit Hilfe von Symbolen sowie durch farbliche Kennzeichnungen dargestellt. Tabelle 28 setzt sich wie folgt zusammen:

- ▲ Das schwarz umrandete Feld oben links stellt die Ergebnisse der Zusammenhänge der Korrelate zu Lernen und den Dimensionen des OC dar, die im Rahmen der Hypothesenprüfung ermittelt wurden. Anhand der Kennzeichnung erfolgt eine Unterteilung in starke, mittlere und schwache Zusammenhänge sowie in nicht bestätigte (nicht signifikante) Zusammenhänge.<sup>56</sup>
- ▲ Im schwarz umrandeten Feld darunter werden Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des OC und den personen- und unternehmensbezogenen Angaben dargestellt. Sichtbar sind hier die als signifikant ermittelten Zusammenhänge, aber auch Items, die keine signifikanten Zusammenhänge zu den Dimensionen des OC aufweisen, aber anhand der Vergleiche der Mittelwerte gewisse Tendenzen erkennen lassen. Durch die eingefügten Pfeile sollen die Richtungen der sowohl als signifikant berechneten als auch die Tendenzen der als nicht signifikant identifizierten Bereiche dargestellt werden. Eine Erläuterung zu den Symbolen und Farben ist beigefügt.<sup>57</sup>
- ▲ Im schwarz umrandeten Feld oben rechts werden Zusammenhänge der im Rahmen der vorliegenden Arbeit ermittelten Bindungstypen in Bezug auf die Korrelate von Lernen dargestellt. Hierbei wurden durchweg signifikante Zusammenhänge ermittelt. Um gewisse Tendenzen zu verdeutlichen, findet sich hier eine Darstellung der MW der Korrelate in Bezug auf die jeweiligen Bindungstypen. Gekennzeichnet wurden die in Bezug auf die Korrelate ermittelten höchsten und niedrigsten MW.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Die Angaben basieren auf den Ergebnissen, die im Rahmen der Auswertung der Hauptuntersuchung in Abschnitt 7.5.3 gewonnen wurden.

<sup>57</sup> Die Angaben basieren auf den Ergebnissen, die im Rahmen der Auswertung der Hauptuntersuchung in Abschnitt 7.5.4 gewonnen wurden.

<sup>58</sup> Die Angaben basieren auf den Ergebnissen, die im Rahmen der Auswertung der Hauptuntersuchung in Abschnitt 7.5.5 gewonnen wurden.

	KODE	DIMENSIONEN DES OC			BINDUNGSTYPEN (aus Sichtweise des OC)			
		affektiv	kalkulatorisch	normativ	1: affektiv	2: kalkulat.	3: normativ	4: tendenziell ungebunden
KORRELATE								
Tätigkeitsspielraum	FLMA_taet	++	n.b.	+	4,0	3,7	3,9	3,5
Anforderungsgehalt	FLMA_anf	++	+	++	4,0	4,0	4,0	3,5
Mitspracherecht	FLMA_mitspr	+++	+	++	3,1	2,8	3,1	2,2
Zeitliche Freiräume	LIDA_zeitfr	++	+	+	3,7	3,5	3,8	3,1
Selbstständigkeit / soziales Klima	LIDA_ssk	+++	+	++	4,2	4,1	4,1	3,4
Entwicklungsmöglichkeiten	PE_LIDA_ent	+++	++	++	3,3	3,3	3,4	2,4
Integration	PE_int	++	+	+	3,2	3,1	3,3	2,6
Mitarbeitergespräch	PE_mag	++	+	+	3,7	3,7	3,7	3,2
	vgl. Abschnitt 7.5.3 Prüfung der Hypothesen: "+++" starke Zusammenhänge; „++“ mittlere Zusammenhänge; „+“ schwache Zusammenhänge; „n.b.“: nicht bestätigt / keine sign. Ergebnisse				vgl. Abschnitt 7.5.5, Tabelle 27: gerundete MW der Korrelate in Bezug auf die Bindungstypen (höchste und niedrigste Werte)			

PERSONEN-/ UNTERNEHMENSBEZOGENE ANGABEN/ ITEMS (vgl. Anhang 10)

Geschlecht (vgl. Anhang 27)	SOZ_sex	o	o	o
Alter (vgl. Anhang 28)	SOZ_age	↑	↑	↑
Land (vgl. Anhang 27)	SOZ_count	o	o	o
Beschäftigungsverhältnis (vgl. Anhang 29)	SOZ_beschv_1	Unbefr↗ Befr↘	Unbefr↑ Befr↓	Unbefr↗ Befr↘
Umfang der Beschäftigung (vgl. Anhang 30)	SOZ_umfbesch_1	Vollzeit↗ Teilzeit↘	Vollzeit↑ Teilzeit↓	Vollzeit↑ Teilzeit↓
Unternehmenszugehörigkeit (vgl. Anhang 31)	SOZ_ag_jahre	↑	↑	↗
Unternehmenswechsel (vgl. Anhang 32)	SOZ_wechsel	↓	↓	o
Schulischer Abschluss (vgl. Anhang 33)	SOZ_abschl_schul_1	Hauptschule↗ Abitur↘	Hauptschule↑ Abitur↓	Hauptschule↑ Abitur↓
Beruflicher Abschluss (vgl. Anhang 27)	SOZ_abschl_beruf_1	o	o	o
Führungsverantwortung (vgl. Anhang 34)	SOZ_fhrgverant	↑	o	↑
Unternehmensgröße (vgl. Anhang 27)	SOZ_ag_anzma	o	o	o
Branche (vgl. Anhang 27)	SOZ_branch_zusf	o	o	o
Auslandserfahrung (vgl. Anhang 27)	SOZ_ausl	o	o	o
vgl. Abschnitt 7.5.4 sowie Anhang 27 bis Anhang 34: Sign. Zusammenhänge: „↑“ mit Zunahme der Ausprägung des Items auch Zunahme der Dimension des OC; „↓“ mit Zunahme der Ausprägung des Items Abnahme der Dimension des OC Keine sign. Zusammenhänge ermittelt / Tendenzen aufgrund der errechneten MW: „↗“ Tendenz Abnahme der MW; „↘“ Tendenz Zunahme der MW; „o“ keine Tendenz feststellbar				

Tabelle 28: Hauptuntersuchung - Darstellung der Ergebnisse

# III. DISKUSSION

Im nun folgenden dritten Teil der Untersuchung mit dem Titel „Diskussion“ werden, wie in der folgenden Abbildung im Gesamtkontext der Arbeit dargestellt ist, Implikationen herausgearbeitet und ein Fazit der vorliegenden Studie gezogen. Gezeigt wird, welche Zusammenhänge auf Basis der vorliegenden Studie und der darin behandelten Stichprobe als gesichert beschrieben werden können. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Darstellung von Annahmen oder auch Implikationen, die den Horizont der vorliegenden Studie erweitern. Die gezogenen Schlussfolgerungen werden sowohl auf einer theoretischen als auch auf einer praktischen Ebene aufgezeigt.



Abbildung 58: Gliederung des Bereichs III. Diskussion (eigene Darstellung)



## 8. IMPLIKATIONEN

### INHALTSVERZEICHNIS

<b>8.1. EINGRENZUNG DER REICHWEITE DER STUDIE.....</b>	<b>182</b>
8.1.1. Erhebungsinstrument .....	182
8.1.2. Zeitliche Dimension der Erhebung .....	185
8.1.3. Teilnehmer und Auswahlverfahren.....	187
<b>8.2. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE DIMENSIONEN DES OC.....</b>	<b>193</b>
8.2.1. Affektives OC.....	193
8.2.2. Kalkulatorisches OC .....	194
8.2.3. Normatives OC .....	195
<b>8.3. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE BINDUNGSTYPEN DES OC .....</b>	<b>195</b>
<b>8.4. PERSONEN- UND UNTERNEHMENSBEZOGENE IMPLIKATIONEN.....</b>	<b>198</b>
<b>8.5. PRAKTISCHE EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG DES BINDUNGSMANAGEMENTS IN ORGANISATIONEN...</b>	<b>205</b>
8.5.1. Allgemeine Überlegungen zu Praxisanleitungen .....	205
8.5.2. Grundlegende Empfehlungen für Organisationen .....	206
8.5.3. Praktische Folgerungen aus den Hypothesen .....	209
8.5.4. Ein alternativer Vorschlag für den praktischen Umgang mit OC .....	215
8.5.5. Ableitung von allgemeinen Gelingensbedingungen für das Bindungsmanagement.....	219
<b>8.6. IMPLIKATIONEN FÜR DAS FACH ERWACHSENENBILDUNG .....</b>	<b>220</b>
<b>8.7. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG .....</b>	<b>222</b>
8.7.1. Einordnung der dargestellten Implikationen vor dem Hintergrund der Reichweite der Studie .....	222
8.7.2. Weiterer Forschungsbedarf.....	226

Im Zentrum des folgenden Kapitels stehen Fragen zur Reichweite der vorliegenden Untersuchung und weiterführende Reflexionen. Aus den gesicherten Ergebnissen dieser Studie sollen Schlussfolgerungen gezogen werden, die den Gesichtskreis der bisher in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse erweitern. Zunächst soll verdeutlicht werden, welche der folgenden Einsichten auf Grundlage der vorgenommenen Untersuchung gewonnen wurden und welche als weiterführende Implikationen gelten können.

Auf Basis der vorliegenden Studie können, gültig für die gezogene Stichprobe, gesicherte Zusammenhänge zwischen den Korrelaten zu Lernen bzw. den personen- und unternehmensbezogenen Angaben sowie den Dimensionen des OC beschrieben werden. Über diese Darstellung der Zusammenhänge hinaus lassen sich Annahmen oder auch Implikationen auf Basis der Ergebnisse dieser Untersuchung, vergleichender Studien sowie der theoretischen Fundierung der betrachteten Konstrukte Lernen und OC gewinnen. Diese Schlussfolgerungen sind hypothetischer Natur und übersteigen dasjenige, was durch die vorliegende Studie für die gezogene Stichprobe als gesichert bezeichnet werden kann.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst gezeigt, welche Rahmenbedingungen der Studie zugrunde liegen. Zudem werden einige allgemeine Schlussfolgerungen gezogen. Anschließend werden die identifizierten Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des OC und den Korrelaten zu Lernen vorgestellt. Dem schließen sich Interpretationen der Zusammenhänge der vier identifizierten Bindungstypen in Bezug auf die Korrelate zu Lernen an.

Ein weiterer zentraler Aspekt des Kapitels ist die Darstellung von Folgerungen aus Zusammenhängen zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben und den Dimensionen des OC. Es wird z.B.

erörtert, welche Gründe für den Anstieg des OC mit zunehmendem Alter vorliegen könnten. Des Weiteren wird gezeigt, welche praktischen Implikationen aus den Forschungsergebnissen abgeleitet werden können, u.a. aus den Ergebnissen der Prüfung der einzelnen Hypothesen. Zudem wird verdeutlicht, welche Folgerungen für erwachsenenpädagogisches Handeln in Unternehmen und das Fach Erwachsenenbildung daraus erwachsen. In einer abschließenden Betrachtung werden die dargestellten Implikationen vor dem Hintergrund der Reichweite der Studie eingeordnet. Zudem wird weiterer Forschungsbedarf formuliert.

## 8.1. EINGRENZUNG DER REICHWEITE DER STUDIE

Im folgenden Abschnitt wird zunächst auf die Reichweite der vorliegenden Studie eingegangen. Anhand ausgewählter Kriterien des gewählten Forschungsdesigns wird gezeigt, wodurch die Aussagekraft der Studie nach Ansicht des Autors eingeschränkt wird. Farblich hinterlegt sind in der folgenden Tabelle 29 diejenigen Bereiche, welche anschließend vertiefend betrachtet werden sollen: das Erhebungsinstrument, die zeitliche Dimension der Erhebung sowie die Teilnehmer / das Auswahlverfahren. Für die weiß hinterlegten Felder sind keine weiterführenden Erläuterungen geplant.

ORDNUNGSKRITERIUM	EINORDNUNG DER VORLIEGENDEN ARBEIT
ERHEBUNGSTRUMENT	Befragung / Fragebogen / Onlinebefragung / Konstrukte OC und lernförderliche Aspekte der Arbeit
ZEITLICHE DIMENSION DER ERHEBUNG	Querschnittsdesign
EINZELERHEBUNG VS. GRUPPENERHEBUNG	Gruppenerhebung
POTENTIELLE TEILNEHMER UND AUSWAHLVERFAHREN	Mitarbeiter, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden Ad hoc Stichprobe und Zufallsstichprobe
REAKTIVE VS. NICHTREAKTIVE ERHEBUNGSMETHODEN	Reaktive Erhebungsmethode
TRANSPARENTE VS. INTRANSPARENTE ERHEBUNGSMETHODEN	Transparente Erhebungsmethode
TEILNAHME VS. NICHTTEILNAHME DES FORSCHENDEN	Nichtteilnahme des Forschenden

Tabelle 29: Diskussion - Implikationen und Eingrenzung der Reichweite anhand des Forschungsdesigns

### 8.1.1. ERHEBUNGSTRUMENT

Im Folgenden sollen die Schlussfolgerungen vorgestellt werden, die aus der Wahl des Erhebungsinstruments gezogen werden können.

#### GENERELLE EINGRENZUNGEN AUFGRUND DER WAHL DER KONSTRUKTE

Für die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen der theoretischen Fundierung festgelegt, dass die Betrachtung des Konstrukts Commitment und möglicher Korrelate stark eingeschränkt stattfinden soll. Eingeschränkt wurde der Bereich des Commitments auf die Richtung des OC und der Bereich der Korrelate auf lernförderliche Faktoren am Arbeitsplatz (vgl. Abschnitt 4.1; vgl. Abschnitt 3.2.2). Eine Aussage über das Commitment eines Mitarbeiters gegenüber der Führungskraft oder der Abteilung kann durch die vorliegende Arbeit nicht getroffen werden. Bei der Betrachtung der Korrelate von OC wurden beeinflussende Faktoren wie z.B. die Vergütung bewusst ausgeklammert und eine Eingrenzung auf das Konstrukt „lernförderliche Aspekte der Arbeit“ vorgenommen. So ist es dieser Studie aufgrund der Auswahl

der im Erhebungsinstrument betrachteten Konstrukte nicht möglich, eine Aussage über „das“ Commitment und „die“ bedingenden Faktoren zu tätigen.

### OC ALS ALLEINIGER ANSATZPUNKT FÜR BINDUNG?

Es kann hinterfragt werden, ob das Konstrukt OC nach Meyer und Allen als alleiniger Ansatzpunkt für die Bindung von Mitarbeitern an Organisationen gelten kann oder ob eine umfangreichere Erfassung für eine Mitarbeiterbindung vonnöten ist. Diese Frage stellt sich vor allem vor dem Hintergrund des raschen gesellschaftlichen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung der Arbeitswelt (vgl. Kapitel 2). In der vorliegenden Arbeit wird hingegen NICHT die Frage nach der Aktualität von Bindungskonzepten gestellt. In Kapitel 3 wurde bereits versucht, diese Aktualität darzustellen. Es stellt sich an dieser Stelle vielmehr die Frage, ob die Bindung an eine Organisation allein durch die Richtung des OC umfassend dargestellt bzw. erfasst werden kann.

Neben der Richtung des OC wurden im Zuge der Vorstellung des Modells von Meyer und Allen weitere Richtungen von Bindung beschrieben, z.B. die Bindung an die eigene Karriere, gegenüber der Führungskraft, dem Beruf, dem Arbeitsteam etc. (vgl. Abschnitt 3.2.2). Am Beispiel der Arbeitsgruppe sollen die Gedanken einer universelleren Erfassung von Mitarbeiterbindung verdeutlicht werden: Für Mitarbeiter, denen der sozial-berufliche Umgang mit anderen Mitarbeitern – also die eigene Arbeitsgruppe – sehr wichtig ist und die in einer funktionierenden Arbeitsgruppe tätig sind, kann angenommen werden, dass diese nur wenig Antrieb verspüren, diese zu verlassen. Es könnte durchaus der Fall sein, dass jemand in einem Unternehmen aufgrund seiner Arbeitsgruppe verbleibt, obwohl seine Bindung gegenüber dem eigenen Unternehmen nur sehr gering ausgeprägt ist. Ebenso lässt sich bei Personen, die eine hohe Bindung gegenüber ihrer Karriere empfinden, mutmaßen, dass diese beim Vorhandensein von Karrieremöglichkeiten tendenziell eher in einer Organisation verbleiben, auch wenn das OC gegenüber der eigenen Organisation eine nachrangige Bedeutung für die betreffende Person hat. Es kann die Frage gestellt werden, ob die anderen, in Abschnitt 3.2.2 angesprochenen Richtungen des OC nicht auch geeignet sind, um bei Mitarbeitenden – zumindest nachrangig – so etwas wie organisationale Bindung zu bewirken bzw. diese zu veranlassen, bei einem bestimmten Arbeitgeber zu verbleiben.<sup>59</sup>

### KONSTRUKT „LERNFÖRDERLICHE ASPEKTE DER ARBEIT“

Die Differenzierung in intentionales und extensionales Lernen ließ sich anhand des gewählten Forschungsinstruments nicht so klar und deutlich darstellen, wie im Vorfeld theoretisch angenommen. Faktoranalytische Berechnungen ergaben im Rahmen der Hauptuntersuchung bei der Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ eine Durchmischung beider Bereiche (vgl. Abschnitt 7.4). Daher lässt sich die Frage stellen, inwiefern die vom Autor im Rahmen der Planung der vorliegenden Studie vorgenommene

---

<sup>59</sup> Die Gedanken einer umfassenderen Betrachtung sind nicht neu. Bereits 1997 wurden mit der Erweiterung des Modells von Meyer und Allen (z.B. durch das Commitment gegenüber der Führungskraft, der Karriere oder dem Beruf) Überlegungen angestellt, inwiefern diese Richtungen auch einen Einfluss auf das OC der Mitarbeiter haben (vgl. van Dick 2004, S. 19, vgl. Meyer 1997, vgl. Abschnitt 3.2.2).

Trennung in intentionales und extensionales Lernen sinnvoll war. Aus einer theoriegeleiteten Sicht kann festgehalten werden, dass Konstrukte wie das intentionale und extensionale Lernen helfen, das umfangreiche, komplexe und kaum überschaubare Feld des Lernens in Organisationen zu gliedern, indem bewusste intentionale und tendenziell eher unbewusste extensionale Lernsettings unterschieden werden. Eine Kategorienbildung kann generell immer kritisch hinterfragt werden, allerdings bietet sie m.E. eine gute Möglichkeit, komplexe und unüberschaubare Felder wenigstens in einem gewissen Rahmen greifbar zu machen. Zudem ist sie sinnvoll, um vorherrschende Komplexität zu reduzieren. Die grundlegende Idee der Einteilung in intentionales und extensionales Lernen könnte m.E. auch für weitere Forschungsarbeiten zu dieser Thematik einen fruchtbaren Ansatz bieten. Allerdings ist zu prüfen, ob es möglich ist, die Skalen empirisch klar voneinander zu trennen.

Weitere Punkte sprechen für eine genauere Erfassung bzw. Operationalisierung der Konstrukte. Die Skalen zum extensionalen Lernen wurden vom Autor als weitestgehend etabliert eingestuft. Die vorliegende Untersuchung bestätigte dieses Bild weitestgehend. Hinweise auf Verbesserungspotential ergaben sich vor allem für die Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 37 bis 40). Diese könnte ggf. zu allgemein gehalten sein. Finegold beschreibt, dass es Hinweise für eine differenziertere Sichtweise auf das Konstrukt gibt. So plädiert er dafür, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten von der persönlichen Weiterentwicklung getrennt zu betrachten (vgl. Finegold et al. 2002). Diese Anregung wurde im Anfangsinstrument berücksichtigt, in dem die persönliche Weiterentwicklung getrennt u.a. von den Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten abgefragt wurde. Mehrere Autoren mahnen an, dass es sinnvoll ist, diese beiden Bereiche der Entwicklung zu trennen. So schreibt z.B. Hall, dass eine Wandlung des Konstrukts „Karriere“ festgestellt werden kann, durch die der lernende Mitarbeiter zunehmend in den Fokus der Betrachtung gerückt ist. Hall führt in diesem Zusammenhang aus, dass sich die Karriereverläufe seit den 1980er-Jahren grundlegend geändert haben. Bis zu dieser Zeit stand eine organisationale, tendenziell eher hierarchische Karriere im Vordergrund. Neuere Ansätze sehen dagegen eher ein kontinuierliches Lernen und die Entwicklung der Persönlichkeit als wesentlich an. Dies entspricht dem Gedanken der Employability (vgl. Abschnitt 4.2.2). Das **Konstrukt Karriere** wandelte sich von einer tendenziell eher organisationalen Bewegung (meist Aufwärtsbewegung) hin zu einem eher individuellen Vorgang. Hall nennt für diesen neuen Ansatz, der als ein ständiger individueller Entwicklungs- und Lernprozess beschrieben werden kann, den Begriff der so genannten „protean career“ (vgl. Hall und Mirvis 1995).

Die vom Autor intendierte Unterteilung mit den beiden eigens dafür vorgesehenen Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Fort-/Weiterbildung“ konnte nicht aufrechterhalten werden. Letztendlich ergab sich durch faktorenanalytische Berechnungen im Rahmen der Hauptuntersuchung eine Struktur, bei der die persönliche und karriereorientierte organisationale Weiterentwicklung in einer Skala abgebildet wurde. Die Hinweise von Hall legen nahe, dass es sehr sinnvoll wäre, die persönliche Weiterentwicklung von den organisationalen Entwicklungsmöglichkeiten zu trennen. Für künftige Forschungsvorhaben wird deshalb vorgeschlagen, für beide Bereiche eigene Skalen zu entwickeln und im Rahmen einer Vorstudie zu testen. Dabei sollte das Ziel darin bestehen, beide Bereiche der Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ getrennt voneinander zu erfassen, und zwar nicht nur, wie in der vorliegenden Arbeit zunächst geschehen, in inhaltlicher Hinsicht, sondern auch statistisch abgesichert.

Eine genauere Betrachtung des **Konstrukts Intentionales Lernen** im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zeigt, dass die zugrunde gelegten Skalen trotz der prüfenden Vorstudie weiter verbessert werden könnten (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 55 bis 69). Letztendlich haben sich von den vier entwickelten Skalen nur die Skala „Einführung neuer Mitarbeitender“ (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 55 bis 60) und die Skala „Mitarbeitergespräch“ (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 61 bis 63) als brauchbar erwiesen. Eine faktoranalytische Berechnung ordnete weitere Items des eigens entwickelten Instrumentariums der als etabliert geltenden Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ zu (vgl. Anhang 23, Skala PE\_LIDA\_ent). Insgesamt wurde das Konstrukt des intentionalen Lernens nicht wie geplant und nur sehr nachrangig durch das verwendete Instrument abgebildet. Für weitere Forschungsvorhaben wird vorgeschlagen, das Konstrukt PE aus Mitarbeitersicht in einer gesonderten Studie zu entwickeln und ggf. anschließend in weiteren Forschungsarbeiten zu integrieren.

### INDIVIDUELLE UND SITUATIVE ASPEKTE

Die vorliegende Untersuchung hat den Versuch unternommen, die an der Studie teilnehmenden Personen und ihre Arbeitssituation anhand der Erhebung der personen- und unternehmensbezogenen Angaben zu differenzieren und mit dem Konstrukt OC in Verbindung zu bringen. Aus ökonomischen Gesichtspunkten wurde die Erfassung der personen- und unternehmensbezogenen Angaben auf ein erträgliches Maß reduziert, da es bei einer größeren Anzahl Fragen sicher zu einer hohen Abbruchquote beim Ausfüllen des Fragebogens gekommen wäre. Auch erscheint es schwierig, bei der Erfassung individueller Merkmale den richtigen Ton zu treffen, und zwar sowohl im Hinblick auf die Anzahl der Fragen als auch auf deren Inhalt. So könnte z.B. die Frage nach dem Arbeitslohn eines Mitarbeiters dazu führen, dass Teilnehmern die Befragung zu persönlich wird, so dass sie die entsprechende Antwort verweigern. Gerade diese Frage, auf die in der vorliegenden Untersuchung verzichtet wurde, hätte in Bezug auf das kalkulatorische OC ggf. weitere interessante Erkenntnisse zutage fördern können.

Ebenso können situationsabhängige Aspekte, die ggf. in einem Zusammenhang mit Werten und Einstellungen von Mitarbeitern stehen könnten (Umbrüche, Krisen, Krankheit, Scheidung etc.), durch das gewählte Vorgehen nicht berücksichtigt werden. So wäre es denkbar, dass eine schwere Erkrankung eines Mitarbeiters seine Produktivität, Motivation und auch die in dieser Studie erfasste organisationale Verbundenheit zu einem Arbeitgeber nachhaltig beeinflussen kann. Mit anderen Worten: Das OC könnte durch bestimmte situative Aspekte (wie z.B. eine Erkrankung) plötzlich eine sehr untergeordnete Rolle im Leben des Mitarbeiters spielen. Das Erhebungsinstrument ist neben den erhobenen personen- und unternehmensbezogenen Angaben nicht in der Lage, weiterführende situative Aspekte zu erfassen.

#### 8.1.2. ZEITLICHE DIMENSION DER ERHEBUNG

Für die vorliegende Arbeit wurde ein querschnittliches Design verwendet (vgl. Abschnitt 6.2). Für das Ziel der Studie, grundlegende Erkenntnisse über die Zusammenhänge der drei Dimensionen des OC und der Korrelate zum Thema „lernförderliche Aspekte der Arbeit“ zu gewinnen, erscheint das Design „Momentaufnahme“ zweckmäßig. Bei der Interpretation der Ergebnisse sollte berücksichtigt werden, dass

diese vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Rahmens (vgl. folgende Implikation) sowie aufgrund der nicht vorhandenen Repräsentativität der Daten (vgl. Abschnitt 7.5.1) nur für die gezogene Stichprobe als eine Art „Momentaufnahme“ Gültigkeit besitzen. Diese beiden Aspekte sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

## GESAMTGESELLSCHAFTLICHER KONTEXT

Im folgenden Abschnitt soll darüber reflektiert werden, ob und wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen Auswirkungen auf das OC der Mitarbeiter haben könnten und ggf. bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Einige Autoren wie z.B. Hofer sind der Auffassung, dass Rahmenbedingungen, die zu einer bestimmten Zeit in einer Gesellschaft vorherrschen, durchaus die Werthaltungen von Menschen und damit auch organisationsrelevante Kriterien wie das OC beeinflussen können (vgl. Hofer und Sliwinski 2006). Daraus ergibt sich die berechtigte Frage, inwiefern der gesamtgesellschaftliche Rahmen ggf. einen Einfluss auf die vorliegenden Ergebnisse hatte bzw. wie dieser Rahmen zum Zeitpunkt der Untersuchung beschaffen war. Es kann vermutet werden, dass die Ergebnisse zur Zeit der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 aufgrund der damals vorherrschenden Unsicherheit, der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz und genereller Zukunftsängste tendenziell „kalkulatorischer“ ausgefallen wäre. In Hochzeiten von Krisen, so wird vermutet, könnte demnach der Fokus der Bindung eher im kalkulatorischen Bereich liegen. Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft kann zum Zeitpunkt der Erhebung laut mehreren Aussagen renommierter Institute aus dem Jahr 2013 tendenziell positiv bewertet werden (vgl. GfK 2013, vgl. ifo 2013, vgl. Institut der deutschen Wirtschaft IW 2013). Die durchaus hohen Werte beim affektiven OC können dadurch zwar nicht hinreichend erklärt werden, aber dennoch könnte der gesamtgesellschaftliche Rahmen eine mögliche Erklärung für diese Ergebnisse darstellen.

## QUERSCHNITTSDESIGN

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Daten in einem Querschnittsdesign erhoben. Momentaufnahmen zeigen nur einen „aktuellen“ Stand auf und sind nicht in der Lage, evtl. Entwicklungen abzubilden.

Es lässt sich nun darüber spekulieren, ob eine Längsschnittstudie mit einer definierten Grundgesamtheit und zwei Erhebungszeitpunkten sowie einer dazwischen stattfindenden Intervention nicht auch ertragreich gewesen wäre. Unter der Prämisse, dass weitere als beeinflussend geltende Faktoren möglichst unverändert bleiben, könnten auch vor dem Hintergrund, dass menschliches Verhalten niemals vorhergesagt werden kann, zumindest weiterführende Hinweise auf Wirkrichtungen gewonnen werden.

Eine Erhebung im Längsschnitt war allerdings nicht geplant, da die Studie dazu dienen sollte, erste Hinweise auf Zusammenhänge zwischen den Korrelaten zu Lernen und den Dimensionen des OC zu ermitteln. Eine Erhebung im Längsschnitt vor dem Hintergrund einer definierten Grundgesamtheit wäre eine ideale Weiterführung bzw. Ergänzung der vorliegenden Studie, welche die gewonnenen Erkenntnisse ggf. stützen könnten.

### 8.1.3. TEILNEHMER UND AUSWAHLVERFAHREN

Die Auswahl von Teilnehmern für die vorliegende Untersuchung richtete sich im Wesentlichen nach der Bedingung, dass sich die Befragten in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden sollten. Die im Rahmen der Vorstudie und der Hauptuntersuchung gewonnenen Stichproben zeigten, dass diese mit Referenzgruppen nicht vergleichbar waren. Im Folgenden soll zunächst eine Übersicht über alle Abweichungen der gezogenen Stichprobe mit den verglichenen Referenzgruppen vorgestellt werden. Danach werden exemplarisch einige der von den Referenzgruppen stark abweichenden Items betrachtet und mögliche Gründe für die Zusammensetzung der gezogenen Stichprobe thematisiert.

#### AUSGEWÄHLTE PERSONEN- UND UNTERNEHMENSBEZOGENE ANGABEN

Um die gezogene Stichprobe in einem gewissen Rahmen einordnen zu können, wurden in Abschnitt 7.5.1 (Hauptuntersuchung) demografische Referenzgruppen als Vergleich betrachtet und mit der gezogenen Stichprobe verglichen. Die vorliegende Studie ging von der Erwartung aus, eine mit Referenzgruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen in Deutschland möglichst vergleichbare Stichprobe zu gewinnen, um in einem gewissen Rahmen Verallgemeinerungen vornehmen zu können oder Hinweise darauf zu erhalten, auf welche speziell beschreibbare Gruppen von Mitarbeitern Implikationen evtl. zutreffen könnten. Die Zusammensetzung der Stichprobe der Hauptuntersuchung zeigte, dass die Gesamtheit der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen im Inland durch die gezogene Stichprobe nicht abgebildet werden konnte. Anhand der Auswertung der personen- und unternehmensbezogenen Angaben der Teilnehmer konnten in den folgenden Bereichen deutliche Unterschiede zu demografischen Referenzgruppen identifiziert werden:

Personen- und unternehmensbezogene Angaben *	Tendenz Vergleich Referenzgruppe / gezogene Stichprobe ** vgl. Abschnitt 7.5.1
Geschlecht	Keine nennenswerten Abweichungen zwischen der gezogenen Stichprobe und der Referenzgruppe.
Alter	Die gezogene Stichprobe ist im Vergleich zu der Referenzgruppe deutlich jünger.
Beschäftigungsverhältnis	Die gezogene Stichprobe ist im Vergleich zu der Referenzgruppe öfter in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen angestellt.
Umfang der Beschäftigung	Keine nennenswerten Abweichungen zwischen der gezogenen Stichprobe und der Referenzgruppe.
Dauer der Betriebszugehörigkeit	Die Dauer der Betriebszugehörigkeit bei der gezogenen Stichprobe scheint im Vergleich zu Referenzgruppen leicht niedriger zu sein.
Arbeitgeberwechsel	Die gezogene Stichprobe gab im Vergleich zu der Referenzgruppe an, weniger Organisationswechsel vollzogen zu haben.
Abschluss Schule	Die gezogene Stichprobe verfügt im Vergleich zu der Referenzgruppe über eine qualitativ deutlich höhere Schulbildung.
Abschluss Beruf	Die gezogene Stichprobe verfügt im Vergleich zu der Referenzgruppe über eine deutlich höhere Anzahl an akademischen Abschlüssen.
Führungsverantwortung	Die gezogene Stichprobe ist im Vergleich zu der Referenzgruppe deutlich umfassender mit Führungsaufgaben betraut.
Unternehmensgröße	Die gezogene Stichprobe arbeitet im Vergleich zu der Referenzgruppe tendenziell eher in größeren Unternehmen.
Branche	Es liegen keine vergleichbaren Angaben vor.
Auslandseinsätze	Es liegen keine vergleichbaren Angaben vor.

\* vgl. Anhang 10

\*\* Die Angaben beziehen sich in erster Linie auf die Hauptuntersuchung. Anzumerken ist, dass im Rahmen der Vorstudie dieselben Tendenzen wie im Rahmen der Hauptuntersuchung ermittelt wurden (vgl. Abschnitt 6.4.5, vgl. Abschnitt 7.5.1)

**Tabelle 30: Diskussion – Übersicht Vergleich der personen- und unternehmensbezogenen Angaben (Referenzgruppen / gezogene Stichprobe)**

Die in der obigen Tabelle hinterlegten Items werden im Folgenden einzeln betrachtet. Dabei liegt der Schwerpunkt darin, Begründungen für die Abweichungen der gezogenen Stichprobe von den Referenzgruppen zu finden.

Bei der Betrachtung des **Alters** der Teilnehmer der Hauptuntersuchung fiel auf, dass die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen, aber auch die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen im Rahmen der gezogenen Stichprobe im Vergleich zu der gewählten Referenzgruppe deutlich überrepräsentiert sind. Dies könnte daran liegen, dass Personen, die vom Autor direkt angeschrieben wurden, überwiegend bis 39 Jahre alt sind (vgl. Anhang 21). Ein weiterer Grund könnte in der Erreichbarkeit der Teilnehmer gesehen werden. In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass neue digitale Medien wie das Internet, das eine Voraussetzung für die Teilnahme an dieser Untersuchung bildet, von jüngeren Menschen tendenziell häufiger genutzt wird. Diese Annahme wird auch durch mehrere Studien gestützt (vgl. u.a. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011e, S. 713).

In Bezug auf das **Beschäftigungsverhältnis** der Teilnehmer der vorliegenden Studie im Vergleich zu der gewählten Referenzgruppe zeigte sich, dass sich die Teilnehmer der gezogenen Stichprobe weniger oft in unbefristeten Anstellungsverhältnissen befinden (vgl. Anhang 21). Eine mögliche Erklärung könnte lauten, dass es sich hier um eine direkte Folge der ungleich verteilten Altersstruktur der Teilnehmer handelt: Es ist anzunehmen, dass mehr jüngere Menschen im Alter zwischen 20 und 30, evtl. auch geringfügig ältere, tendenziell öfter Praktika durchlaufen, eine Lehre absolvieren oder nach Beendigung eines Studiums oder einer Ausbildung noch befristet „auf Probe“ angestellt sind. Es erscheint nicht abwegig, dass der höhere



Anteil der bis zu 39-Jährigen Auswirkungen auf die prozentuale Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse hat.

Hinsichtlich der **Dauer der Betriebszugehörigkeit** konnten keine direkt vergleichbaren Statistiken zu Rate gezogen werden. Es wurden flankierend Studien recherchiert, wonach sich das durchschnittliche Arbeitsleben der Männer und Frauen in Deutschland ständig erhöht. Männer arbeiteten im Jahr 2011 durchschnittlich 39,3 Jahre ihres Lebens und damit 1,6 Jahre länger als im Jahr 2001 (Frauen 34,0 Jahre, Vergleich zu 2001: plus 2,8 Jahre, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f). Ein weiterer, klar zu erkennender Trend ist die Zunahme der Anzahl älterer Erwerbstätiger. 2011 waren 53% der Frauen und 67% der Männer zwischen 55 und 64 Jahren erwerbstätig. Im Vergleich zwischen dem Jahr 2011 und dem Jahr 2001 stieg innerhalb dieser Gruppen von Erwerbstätigen der Anteil der Frauen um 24%, der Anteil der Männer um 21% an. Bei keiner anderen Altersgruppe waren derart hohe Zuwächse zu verzeichnen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 50f). Neben der Rente mit 67 Jahren sind die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen, die weitgehende Abschaffung des vorzeitigen Ruhestandes und die zunehmende Lebenserwartung als mögliche Gründe für diesen Trend denkbar. Vor allem mit Blick auf die nun schrittweise folgende Rente mit 67 ist mit einer weiteren Erhöhung der Lebensarbeitszeit zu rechnen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f). Aus dem dadurch ableitbaren Trend hin zu längeren Lebensarbeitszeiten könnte auf längere Stehzeiten in Unternehmen geschlossen werden. Wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit unter den Stichworten „Dilemmata von Bindung“ (vgl. Abschnitt 3.4.1) beschrieben, könnte gegen diese Annahme eingewandt werden, dass aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung und des Trends zur Arbeitnehmerüberlassung längere Stehzeiten zunehmend erschwert und die durchschnittliche Verweildauer in Unternehmen geringer werden könnten (vgl. Felfe 2008, S. 20). Die Diskussion kann an dieser Stelle nicht aufgelöst werden. Es ist allerdings eine Tatsache, dass die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit in Deutschland leicht ansteigt. Im Jahr 2008 lag sie bei 10,8 Jahren. Sie hat sich im Vergleich zu 1992 leicht, aber nicht nennenswert erhöht (Wert 1992: 10,3 Jahre, vgl. IAB 2010). Aufgrund der in der vorliegenden Studie gewählten Staffellung der Jahre und der gewählten Kodierungen wurde ein auf den Codes basierender Durchschnitt von 3,12 errechnet. Dies bedeutet, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer der Studie im Bereich der Ausprägung „5-10 Jahre“ anzusiedeln ist (vgl. ). Dies wiederum lässt den Schluss zu, dass bei der Stichprobe im Vergleich zu den genannten Studien eine leicht geringere durchschnittliche Stehzeit vorliegt. Aufgrund der deutlich jüngeren gezogenen Stichprobe kann argumentiert werden, dass die Teilnehmer im Vergleich mit Referenzgruppen über weniger Lebensarbeitszeit verfügen und die Dauer der Betriebszugehörigkeit in Organisationen deshalb tendenziell geringer ausfallen muss.

Beim Vergleich der Teilnehmer der vorliegenden Studie zu der gewählten Referenzgruppe zeigten die Ergebnisse für das Item **Arbeitgeberwechsel**, dass die Teilnehmer der gezogenen Stichprobe weniger oft den Arbeitgeber gewechselt haben (vgl. Anhang 21). Ein Versuch, diese Unterschiede zu erklären, könnte im Durchschnittsalter der Teilnehmer dieser Stichprobe liegen. Wie festgestellt haben vermehrt jüngere Personen an der Vorstudie teilgenommen. Die Anzahl der Unternehmenswechsel steigt naturgemäß tendenziell mit zunehmendem Alter an. Dadurch könnte der hohe Anteil der unternehmenstreu

Erwerbstätigen ohne Wechsel bei der gezogenen Stichprobe durch die „jüngere Kohorte“, die im Rahmen der Studie gewonnen wurde, zumindest teilweise erklärt werden. Menschen, die eine geringere Lebensarbeitszeit vorweisen können, hatten demnach im direkten Vergleich zu Gruppen mit deutlich höherer Lebensarbeitszeit tendenziell nicht die Möglichkeit zu vermehrten Wechseln.

Beim Item **schulischer Abschluss** zeigte sich, dass die Teilnehmer der gezogenen Stichprobe eine hohe Bildung aufweisen. Im Rahmen der Untersuchung ergab sich ein um 39,8% höherer Wert der Teilnehmende mit Abitur im Vergleich zu den Referenzgruppen (Referenzgruppe: 34,6%, Teilnehmende der Studie: 74,4%, Anhang 21). Ein Grund für die hohe Abweichung könnte in den Rekrutierungswegen liegen: Sowohl die Gruppe der Personen, die vom Autor persönlich angeschrieben wurden und ihm persönlich bekannt sind, als auch die angeschriebenen Personen auf der Plattform Xing verfügen überdurchschnittlich häufig über einen Abschluss, der mit dem Abitur vergleichbar ist. Es kann vermutet werden, dass die Weitergabe des Links an Freunde und Bekannte, die oft ein vergleichbares Bildungsniveau aufwiesen, diesen Trend verstärkte. Daher ist anzunehmen, dass die Rekrutierungswege einen hohen Einfluss auf die gezogene Stichprobe gehabt haben.

Aufgrund der enormen Unterschiede zwischen der gezogenen Stichprobe der vorliegenden Studie und den Vergleichszahlen des Statistischen Bundesamtes beim schulischen Abschluss war zu erwarten, dass auch bei den **beruflichen Abschlüssen** deutliche Unterschiede zu vergleichenden Statistiken auftreten werden. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer der Stichprobe im Vergleich zu Referenzgruppen fast dreimal so häufig über einen akademischen Abschluss verfügen (vgl. Anhang 21). Wie beschrieben wurde diese Entwicklung so erwartet und kann als eine direkte Folge der deutlich überrepräsentierten qualitativ hochwertigen Schulabschlüsse sowie der Rekrutierungswege gesehen werden.

Im Rahmen der **Führungsverantwortung** konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer der gezogenen Stichprobe im Vergleich zu den Referenzgruppen stärker mit Führungsaufgaben betraut sind (vgl. Anhang 21). Der deutlich höhere Anteil der mit Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter, die an der Hauptuntersuchung teilgenommen haben, kann ggf. durch das erhöhte Bildungs- und Berufsabschlussniveau erklärt werden, das bei der Auswahl potentieller Führungskräfte in den meisten Fällen förderlich erscheint.

## SELEKTIONSEFFEKTE

Von einer Metaebene aus betrachtet kann die Entstehung der gezogenen Stichprobe, wie sich teilweise im Rahmen der Betrachtung einzelner Items bereits gezeigt hat, in einer Art von Selektionseffekten gesehen werden. Teilweise überschneiden sich denkbare Begründungen für einzelne Items mit den folgenden generellen Überlegungen, eine messerscharfe Trennung ist hier nicht möglich. Was sind Selektionseffekte und wie können sie zur Klärung der Abweichungen von der gezogenen Stichprobe mit den Referenzgruppen beitragen?

Grundsätzlich spricht man von systemischen Fehlern im Zusammenhang mit Zufallsstichproben, bei denen potentielle Teilnehmer auf den Listen der Grundgesamtheit vermerkt sind, wobei einige dieser Teilnehmer jedoch aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen überhaupt nicht daran teilnehmen können.<sup>60</sup> Bortz weist darauf hin, dass bei schriftlichen Befragungen immer berücksichtigt werden sollte, dass die Ergebnisse durch die Vorsortierungen, die mit den sogenannten „systematischen Selektionseffekten“ vergleichbar sind, bei den Teilnehmern verfälscht sein könnten (vgl. Bortz und Schuster 2010, S. 81). Die Stichprobe der vorliegenden Studie setzt sich aus einer Zufallsstichprobe sowie einer Adhoc-Stichprobe zusammen und kann daher nicht als reine Zufallsstichprobe bezeichnet werden. Legt man für die Beschreibung des Konstrukts „Selektionseffekte“ zugrunde, da diese auf einer Zufallsstichprobe basieren muss, können bei der hier vorgenommenen Studie solche Fehler streng genommen nicht vorliegen. Dennoch kann bei einer genaueren Betrachtung der Rahmenbedingungen der vorliegenden Studie postuliert werden, dass die Auswahl der Teilnehmer gewissen Einschränkungen oder auch Vorsortierungen unterlag, die in einem engen Zusammenhang mit systemischen Fehlern im beschriebenen Sinne gesehen werden können. Die folgenden Ausführungen können als Begründungen für die Zusammensetzung der gezogenen Stichprobe verstanden werden.

(1) Die Umfrage richtete sich nur an Personen, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden, also in einer Organisation angestellt sind. Ehemalige Mitarbeiter, die ein Unternehmen verlassen haben und ggf. arbeitslos sind, finden keine Berücksichtigung. Es ist anzunehmen, dass bei einigen ehemaligen Mitarbeitern eine eher negative Grundstimmung gegenüber dem einstigen Arbeitgeber vorherrscht. Es hat nach Ansicht des Autors keinen Sinn, die organisationale Bindung bei Personen zu erheben, die offensichtlich gegenwärtig an keine Organisation im Sinne eines Arbeitgebers gebunden sind. Aus diesem Grund wurde ein Anstellungsverhältnis als Grundvoraussetzung für eine Teilnahme an der vorliegenden Studie definiert. Eine Studie, die das Commitment von ehemaligen Mitarbeitern erhebt, konnte nicht recherchiert werden. In Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass nur bleibende Mitarbeiter befragt wurden.

(2) Des Weiteren muss in Erwägung gezogen werden, dass an einer freiwilligen Befragung nur diejenigen Personen teilnehmen, welche motiviert sind, die Fragen zum vorliegenden Thema zu beantworten, und darüber hinaus auch ein gewisses Interesse an der Thematik haben. Allein das Interesse am Thema Bindung könnte nach Ansicht des Autors ggf. ein Indiz dafür sein, dass diese Personen tendenziell eher stark gebunden sein dürften.

(3) Eine weitere Eingrenzung kann in der Erhebungsform einer Online-Befragung gesehen werden, da der potentielle Teilnehmerkreis über einen Internetzugang und einen PC verfügen musste. Dies stellt nach Ansicht des Autors in der heutigen Gesellschaft einen gewissen Standard dar, aber es kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass jede Person, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befindet, über einen solchen Zugang verfügt. Des Weiteren könnte die höhere

---

<sup>60</sup> Der folgende Fall wäre hierfür ein denkbare Szenario: Eine Organisation wird beforscht und eine Abteilung wird aufgrund eines Fehlers, etwa bei der Verteilung von Fragebögen, überhaupt nicht berücksichtigt. Im Rahmen der Grundgesamtheit aber gilt diese Abteilung dann als Teil der Organisation und wird in mögliche Auswertungen im Bereich der zugrunde liegenden Grundgesamtheit einbezogen.

Anzahl jüngerer Teilnehmer ggf. auf die geringere Affinität älterer Menschen im Umgang mit neuen Medien wie dem Internet zurückgeführt werden (vgl. Schaper 2009).

(4) Neben diesen eindeutig als einschränkend beschriebenen Effekten kommen die in diesem Abschnitt erörterten Eingrenzungen vor allem in Bezug auf das Alter und den Bildungsstand der Teilnehmer hinzu. Da die Rekrutierung der Teilnehmer ihren Ausgangspunkt innerhalb des privaten Netzwerkes des Autors hatte, können gewisse „Vorsortierungen“ wie das Alter erklärt werden. Hier kann angenommen werden, dass der Link zur Studie überwiegend an den jeweiligen Freundeskreis weitergegeben wurde, der tendenziell derselben Altersgruppe angehört. Die Rekrutierung der Teilnehmer für die Studie scheint nach Ansicht des Autors wesentlich dazu beigetragen zu haben, dass eine selektive Stichprobe gezogen wurde.

## ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWIRKUNGEN

Die gezogene Stichprobe der Hauptuntersuchung mit  $n=507$  Teilnehmern lässt sich – im Vergleich zu den aufgeführten Vergleichsgruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen aus Deutschland – als überdurchschnittlich junge, schulisch und beruflich auffallend gebildete sowie mit einer hohen Führungsverantwortung betraute Auswahl beschreiben (vgl. Tabelle 30). Weitere personen- und unternehmensbezogene Angaben wichen von der Verteilung der jeweiligen Referenzgruppen ab. Die Unterschiede waren aber nicht so deutlich vorhanden wie bei den Items Alter, Bildungsstand und Führungsverantwortung.

Es stellt sich nun nach Ansicht des Autors die Frage, wie damit umgegangen werden kann. Es erscheint evident, dass die vorliegende Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Hierfür wäre eine reine Zufallsstichprobe vonnöten. Da durch die gewählte Form der Erhebung (Ad-hoc-Stichprobe<sup>61</sup>) keine Liste der Population existiert, aus der dann zufällig ausgewählt werden kann, ist dies nicht möglich und war auch keineswegs so geplant. Dies hat letztlich Auswirkungen auf den Repräsentativitätsschluss. Ergebnisse der Studie können nicht verallgemeinert werden, auch hohe Fallzahlen können daran nichts ändern (vgl. Schnell et al. 2011, S. 377).

Dennoch sind Folgerungen über die gezogene Stichprobe hinaus denkbar und möglich. Bortz und Döring raten dazu, theoretisches Hintergrundwissen und inhaltliche Argumente anzuführen, um so zu einer Interpretation zu gelangen, die über die Stichprobe hinausreicht (vgl. Bortz und Döring 2006, S. 398). Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund einer sehr jungen Gruppe, eines sehr hohen Bildungsstandes, eines hohen Anteils an Akademikern sowie eines hohen Anteils von Personen mit Führungsaufgaben zu interpretieren. Eine Übertragung auf andere Gruppen wie z.B. Geringqualifizierte sollte nur mit Vorsicht vorgenommen werden. So ist eine gewisse Übertragbarkeit auf die Gruppe der Nachwuchsführungskräfte, Akademiker und Fachkräfte denkbar.

---

<sup>61</sup> Wie bei der Beschreibung der gezogenen Stichprobe deutlich geworden ist, setzen sich die Teilnehmer der Hauptuntersuchung aus vier Gruppen zusammen. Von drei der vier Gruppen können Rückläufe aufgrund vorliegender Listen der angeschriebenen Personen berechnet werden, die vierte Gruppe lässt dies nicht zu (vgl. Abschnitt 7.5.1).

## 8.2. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE DIMENSIONEN DES OC

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass die Korrelate zu Lernen vor allem in einem engen Zusammenhang zum affektiven OC stehen. Zudem existieren etwas geringere Zusammenhänge mit dem normativen OC sowie geringe Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC (vgl. Abschnitt 7.5.3). Im Folgenden sollen die drei Dimensionen des OC einzeln in den Blick genommen werden.

### 8.2.1. AFFEKTIVES OC

Um die in der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Befunde einordnen zu können, sollen zunächst nochmals die wesentlichen Eigenschaften von affektivem OC wiederholt werden: Affektives OC wurde in Abschnitt 3.2.3 beschrieben als Bindung, die aus einer intrinsischen Motivation heraus entsteht. Menschen mit einem hohen affektiven OC arbeiten für einen Arbeitgeber, weil sie dies wollen. Sie könnten sich kaum vorstellen, für einen anderen Arbeitgeber zu arbeiten.

Ein Blick auf die Ergebnisse dieser Studie in Bezug auf das affektive OC zeigt, dass sich die stärksten Zusammenhänge zwischen dem affektiven OC und dem Mitspracherecht ( $R = ,519$ ),<sup>62</sup> der Selbstständigkeit und dem sozialen Klima ( $R = ,548$ )<sup>63</sup> sowie den Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter ( $R = ,539$ )<sup>64</sup>; Hypothese 6 und 9) zeigen. Die gewonnenen Erkenntnisse bestätigen die Einsichten, die verschiedene Autoren bei der generellen Suche nach Faktoren der Mitarbeiterbindung gewonnen haben. Diese nennen u.a. folgende Punkte als besonders wichtig für den Verbleib in Unternehmen: das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Möglichkeiten der Weiterentwicklung im Unternehmen und auf einer persönlichen Ebene und damit Chancen auf einen Aufstieg und mehr Verantwortung, ausreichend Handlungsspielraum sowie ein umfassendes Trainingsangebot, ein gutes und vertrauensvolles Arbeitsklima, positive Beziehungen zu den Kollegen sowie Wertschätzung und individuelle Anerkennung (vgl. Anhang 5, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Böck 2004, S. 233f, vgl. Knoblauch 2004, S. 107, vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Towers Perrin 2007, vgl. Wucknitz 2008, S. 32).

Meines Erachtens können viele dieser Punkte wie z.B. das Mitspracherecht oder die Entwicklungsmöglichkeiten entscheidend durch die Organisation beeinflusst bzw. gestaltet werden. Basierend auf den Ergebnissen der vorliegenden Studien sowie der aufgeführten vergleichenden Forschungsarbeiten könnte die vereinfachte Schlussfolgerung gezogen werden, dass Organisationen, denen das soziale Klima wichtig ist, die sich um ihre Mitarbeiter bemühen, diese wertschätzen und fördern,

---

<sup>62</sup> Vgl. Abschnitt 7.5.3: Die Skala „Mitspracherecht“ versucht zu ergründen, inwiefern Mitarbeiter an den Prozessen innerhalb der Organisation teilhaben können, kurz: inwiefern sie in den betrieblichen Entscheidungsprozess eingebunden sind.

<sup>63</sup> Vgl. Abschnitt 7.5.3: Die Skala „Selbstständigkeit und soziales Klima“ fragt nach den Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und inwiefern selbstständiges Handeln innerhalb der Organisation anerkannt wird.

<sup>64</sup> Vgl. Abschnitt 7.5.3: Die Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ betrifft die Frage, inwiefern Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich über die Arbeit weiterzuentwickeln. Die ursprünglich auf die persönliche Weiterentwicklung abzielende Skala wurde bei faktorenanalytischen Berechnungen im Rahmen der Hauptuntersuchung zu einer Skala umgewandelt, die sowohl persönliche als auch karrierebezogene Punkte erfasst.

ihnen darüber hinaus auch partizipative Elemente bei der täglichen Arbeit anbieten, tendenziell größere Chancen haben, langfristig die Einstellung des affektiven OC bei ihren Mitarbeitern zu stärken.

Da es an dieser Stelle und durch die durchgeführte Studie nicht möglich ist, eine Wirkrichtung zweifelsfrei zu identifizieren, muss erneut angemerkt werden, dass diese Ausführungen hypothetischer Natur sind. Es kann nicht festgestellt werden, ob die Korrelate auf das OC wirken oder ob ein hohes OC umfänglich auf die Korrelate wirkt. Es erscheint wichtig, festzuhalten, dass das affektive OC der Mitarbeiter klare, deutliche und in der Regel sehr ausgeprägte Zusammenhänge zu den erhobenen lernförderlichen Korrelaten aufweist und Möglichkeiten für Organisationen gesehen werden, an diesen Stellschrauben zu drehen, um die Bindung von Mitarbeitern für die Organisation positiv zu gestalten.

### 8.2.2. KALKULATORISCHES OC

Das kalkulatorische Commitment kann als zwanghafte Komponente von OC bezeichnet werden. Die Bindung erfolgt hier aus einem Müssen heraus. Menschen, die in einem hohen Maße kalkulatorisch gebunden sind, wägen die Vor- und Nachteile eines Wechsels ab. Meist scheitert ein Wechsel des Arbeitgebers an fehlenden Alternativen oder an zu hohen geleisteten Investitionen (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Vergleichbare Forschungen zu kalkulatorischem OC ließen sich kaum finden. Da affektives OC mehr positive Einflüsse auf Mitarbeiter und Organisationen zu haben scheint, ist es m.E. nicht verwunderlich, dass die Forschung zu kalkulatorischem OC tendenziell eher weniger Beachtung findet. Dennoch konnten einige Befunde recherchiert werden, die zeigen, dass ein ausgeprägtes kalkulatorisches OC von wenig vorteilhaften Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter und Organisationen zeugt. Eine Studie aus dem Jahr 2002 weist darauf hin, dass kalkulatorisches Commitment in einem positiven Zusammenhang mit Stresserleben steht ( $p = .14$ ) und diese Dimension von Commitment tendenziell nicht als stressmindernd angesehen werden kann. Ebenso ließ sich eine Studie aus dem Jahr 1993 finden, nach der kalkulatorisches Commitment negativ mit Altruismus korreliert ( $r = -.20$ ), d.h. Mitarbeiter, die tendenziell eher kalkulatorisch gebunden sind, neigen in einem geringeren Maße zu altruistischen Handlungen (vgl. Anhang 6).

Bei einer genaueren Betrachtung der Ergebnisse der vorliegenden Studie im Hinblick auf das kalkulatorische OC fällt auf, dass vor allem das Korrelat der Entwicklungsmöglichkeiten erwähnenswerte positive Zusammenhänge zu den Korrelaten aufweist. Mitarbeiter, die wahrnehmen, über umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten zu verfügen, gaben auch an, umfänglicher kalkulatorisch an ihren Arbeitgeber gebunden zu sein. Diese Zusammenhänge könnten evtl. durch erbrachte Weiterbildungsinvestitionen der Mitarbeiter erklärt werden. Ist einer Mitarbeitergruppe Bildung wichtig und finden diese Beschäftigten bessere Entwicklungsmöglichkeiten als bei Konkurrenzunternehmen vor, dann kann dies durchaus ein nachvollziehbarer Grund oder aus Sicht der Mitarbeiter auch eine Art Zwang sein, weiterhin bei einem Arbeitgeber zu verbleiben, solange dieses gute Entwicklungsangebot gegeben scheint. Auch könnte angenommen werden, dass Mitarbeiter, die aufgrund fehlender Alternativen in einem Unternehmen verbleiben, Bildung als eine Möglichkeit sehen, sich ggf. besser „aufzustellen“, sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für den aktuellen Arbeitgeber.

Über die eigentliche Fragestellung der vorliegenden Arbeit hinaus muss an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden, ob eine Bindung, die auf dem Abwägen von Vor- und Nachteilen seitens des Mitarbeiters beruht, pauschal, wie oftmals suggeriert (vgl. Kapitel 3), als etwas Negatives interpretiert werden kann. Aus einer kurzfristigen Perspektive heraus kann es durchaus sinnvoll sein, Mitarbeiter über tendenziell eher zwanghafte oder auch mechanische Maßnahmen binden zu wollen. So ist es sicher nicht verwerflich, für das Unternehmen äußerst wichtige Mitarbeiter, die ggf. nur über eine Gehaltserhöhung gehalten werden können, mithilfe einer kurzfristig wirkenden Maßnahme, etwa mit der tendenziell kalkulatorisch anmutenden Handlung „Einmalzahlung“ oder „Gehaltserhöhung“, zum Bleiben zu bewegen. Aus Sichtweise des Unternehmens lässt sich schlussfolgern, dass bei kalkulatorisch gebundenen Mitarbeitern im Vergleich zu affektiv gebundenen zwar ein gewisses Fluktuationsrisiko besteht, aber dennoch eindeutig Chancen gegeben sind, auf den Verbleib des Mitarbeiters einzuwirken.

### 8.2.3. NORMATIVES OC

Menschen, die in einem hohen Maße normativ gebunden sind, bleiben einem Arbeitgeber treu, weil sie glauben, einer Norm oder einer Pflicht entsprechen zu müssen. Ein Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber würde gegen ihre moralischen Vorstellungen verstoßen (vgl. Abschnitt 3.2.3) und wird entsprechend verhindert, weil die betreffenden Mitarbeiter dies schlecht mit dem eigenen Gewissen vereinbaren könnten.

Vergleichbare Forschungen zu normativem OC ließen sich nicht finden. In Bezug auf die beiden bereits vorgestellten Dimensionen des OC kann aus der Ergebnistabelle der vorliegenden Forschungsarbeit für das normative OC ersehen werden, dass die Zusammenhänge nicht so stark zu sein scheinen wie beim affektiven OC, aber deutlicher ausgeprägt sind als beim kalkulatorischen OC. So erreichen die vier Skalen Mitspracherecht, Anforderungsgehalt der Arbeit, Selbstständigkeit und soziales Klima sowie Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf das normative OC mittlere Werte. Generell fällt auf, dass höhere Ausprägungen beim affektiven OC auch mit höheren Ausprägungen beim normativen OC einhergehen. Die genannten Korrelate könnten aus der Sicht von Mitarbeitern als eine Art „Vorleistung“ des Arbeitgebers bewertet werden. Im Vergleich zu einem Bankkonto hätte der Arbeitgeber dem Mitarbeiter eine Art Kredit zur Verfügung gestellt, der aus Sichtweise der überwiegend normativ gebundenen Mitarbeiter nun zurückgezahlt werden müsste. Gerade beim Korrelat Entwicklungsmöglichkeiten scheint dies vor dem Hintergrund und Denken normativ gebundener Beschäftigter nachvollziehbar: Gewährt ihnen der Arbeitgeber z.B. eine teure Weiterbildung, könnten Mitarbeiter, die überwiegend normativ gebunden sind, ein größeres Dilemma darin sehen, diesen Arbeitgeber unmittelbar danach zu verlassen, da das „Konto“ durch sie selbst nicht ausgeglichen wäre.

## 8.3. ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN IN BEZUG AUF DIE BINDUNGSTYPEN DES OC

In Abschnitt 7.5.5 wurde geprüft, ob sich mit den erhobenen Daten die im theoretischen Teil vorgestellten Bindungstypen nachweisen lassen. Es ergab sich, dass vier Typen identifiziert wurden, die sich stark an die

im Rahmen der theoretischen Fundierung beschriebenen Bindungstypen anlehnen und weitestgehend identisch sind. Typ 1 bis 3 konnten bestätigt werden. Diese sind überwiegend affektiv (Typ 1), überwiegend kalkulatorisch (Typ 2) oder überwiegend normativ (Typ 3) an ihr Unternehmen gebunden. Als vierter Bindungstyp wurde ein in Bezug auf das OC tendenziell eher ungebundener Bindungstyp errechnet. Dieser Typ ist dadurch gekennzeichnet, dass sein affektives OC sehr gering ausgeprägt ist. Zugleich lassen sich geringe Werte für das kalkulatorische und normative OC feststellen.

Ausgehend von den vier ermittelten Bindungstypen wurde mittels einer multivariaten Varianzanalyse geprüft, ob sich signifikante Zusammenhänge zu allen erhobenen Korrelaten zu Lernen nachweisen lassen. Das Ergebnis der Berechnungen zeigte durchgehend signifikante Zusammenhänge der Bindungstypen und der Korrelate (vgl. Abschnitt 7.5.5, vgl. folgende Tabelle).

	BINDUNGSTYPEN (in Bezug auf das OC der Mitarbeitenden)			
	1: affektiv	2: kalkulat.	3: normativ	4: tendenziell ungebunden
KORRELATE				
Tätigkeitsspielraum	4,0	3,7	3,9	3,5
Anforderungsgehalt	4,0	4,0	4,0	3,5
Mitspracherecht	3,1	2,8	3,1	2,2
Zeitliche Freiräume	3,7	3,5	3,8	3,1
Selbstständigkeit / soziales Klima	4,2	4,1	4,1	3,4
Entwicklungsmöglichkeiten	3,3	3,3	3,4	2,4
Integration	3,2	3,1	3,3	2,6
Mitarbeitergespräch	3,7	3,7	3,7	3,2
Vgl. Abschnitt 7.5.5, Tabelle 27: gerundete MW der Korrelate in Bezug auf die Bindungstypen (höchste und niedrigste Werte)				

**Tabelle 31: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, Bindungstypen)**

Es zeigt sich, dass Mitarbeiter des Typs 4 (In Bezug auf das OC tendenziell eher ungebunden) jeweils die niedrigsten Mittelwerte in Bezug auf die jeweiligen Korrelate zu Lernen aufweisen. Weiter kann aufgezeigt werden, dass die Bindungstypen 1 und 3 (affektiv und normativ) bei den meisten Korrelaten sehr hohe Werte aufweisen. Bei einer übergreifenden Betrachtung der Mittelwerte der Typen 1 bis 3 lassen sich allerdings kaum große Unterschiede feststellen. Die Mittelwerte liegen wie beim Korrelat Mitarbeitergespräch gleichauf oder unterscheiden sich wie beim Korrelat Tätigkeitsspielraum höchstens um den Faktor 0,3 (vgl. Tabelle 31). Für Typ 1 kommt ein Wechsel kaum in Frage, bei Typ 2 wäre dieser nur denkbar, wenn ein extrem gutes Angebot vorliegen würde. Insgesamt können die Typen 1 bis 3 als gebunden bezeichnet werden, wenn auch mit unterschiedlichem Fluktuationsrisiko.

Eine differenziertere Betrachtung ist beim Typ 4 vonnöten. Bei diesem in Bezug auf das OC tendenziell eher ungebundenen Mitarbeitertyp liegen die Mittelwerte der Korrelate teilweise sehr deutlich unter den Mittelwerten der Typen 1 bis 3, teilweise um den Faktor 0,9 (vgl. Tabelle 31, rechter Bereich). Da dieser Typ nur wenig an die Organisation gebunden zu sein scheint, liegt hier nach Ansicht des Autors die eigentliche Risikogruppe für Arbeitgeber. Die folgende Abbildung soll die vom Autor postulierten Risiken eines Wechsels in Bezug auf die Bindungstypen verdeutlichen:



Risiken einer Personalfluktuations in Bezug auf die ermittelten Bindungstypen (aus der Sichtweise des OC)

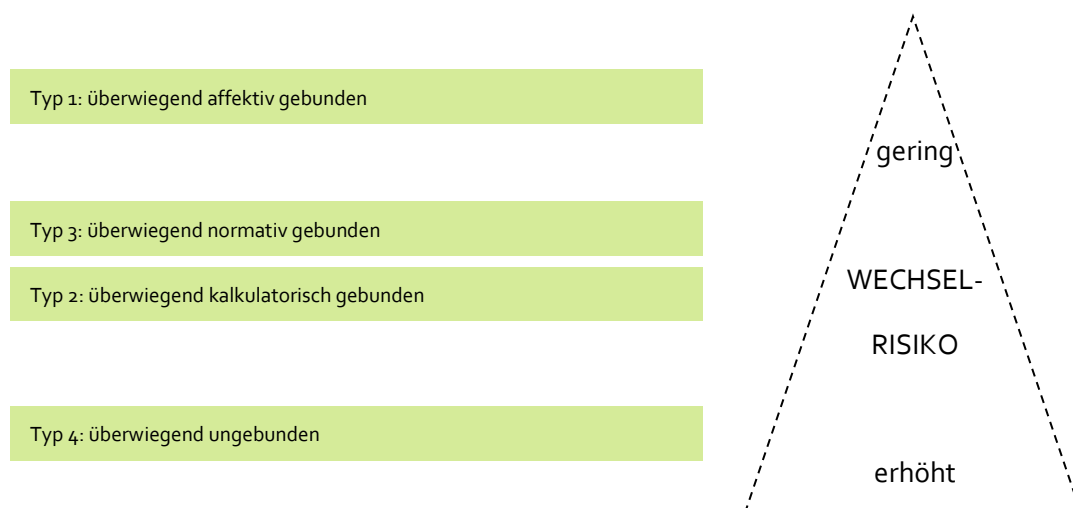


Abbildung 59: Diskussion - Wechselrisiken der ermittelten Bindungstypen (eigene Darstellung)

Anzumerken ist, dass die Typen 1 und 4 nach Ansicht des Autors unzweifelhaft und der Typ 2 relativ eindeutig in Bezug auf die Wechselrisiken bewertet werden können. Das Risiko der Typen 2 und 3 kann an dieser Stelle nicht eindeutig bestimmt werden. Allerdings bestehen seitens der Organisationen vor allem beim Typ 2 Möglichkeiten, auf evtl. Fluktuationsbewegungen zu reagieren. Die Darstellung lässt Spielraum für weitere Diskussionen.

Es stellt sich die Frage wie Typ 4 gebunden werden kann. Diese Frage kann auf der Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit nicht beantwortet werden, denn die Möglichkeiten der erhobenen Korrelate zu Lernen scheinen begrenzt zu sein. Dies könnte jedoch eine zentrale Frage für weiterführende Forschungsarbeiten darstellen. Tabelle 31 zeigt, dass die Typen 1 bis 3 umfänglich über die Korrelate zu Lernen angesprochen werden können. Die Unterschiede der Mittelwerte sind vorhanden, fallen aber m.E. kaum ins Gewicht.

Es kann nun die Frage gestellt werden, ob zwischen der reinen Einzelbetrachtung der Dimensionen des OC und der Betrachtung nach Bindungstypen ein Widerspruch aufzufinden ist: Die Einzelbetrachtung der Dimensionen des OC zeigte die Tendenz, dass vor allem das affektive OC in einem engen Zusammenhang mit den Korrelaten zu stehen scheint und die beiden anderen Dimensionen niedrigere Zusammenhänge aufweisen. Hingegen zeigte die Betrachtung der Bindungstypen nur sehr geringe Unterschiede zwischen den überwiegend affektiv, überwiegend normativ und überwiegend kalkulatorisch gebundenen Typen 1 bis 3 in Bezug auf die Korrelate zu Lernen (vgl. Tabelle 31). Der Autor ging davon aus, dass sich die Tendenz von starken Zusammenhängen der Korrelate vor allem zum affektiven Bindungstyp in Form von höheren Mittelwerten fortsetzt bzw. dass sie sich im Rahmen der Typenbetrachtung deutlich von den Typen 2 bis 4 abhebt. Die Ergebnisse zeigten, dass dies nicht der Fall war. Tabelle 31 zeigt, dass die Mittelwerte der Typen 1 bis 3 in Bezug auf die Korrelate zu Lernen relativ nahe beieinanderliegen.

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte in den verwendeten statistischen Auswertungsmethoden liegen: Bei der Einzelbetrachtung der Dimensionen (vgl. Abschnitt 7.5.3) in Bezug auf die Korrelate zu Lernen durch

Regressionsberechnungen lagen den Berechnungen jeweils  $n=507$  Teilnehmer zugrunde, die dann jeweils vollständig auf Zusammenhänge zwischen den Korrelaten und den jeweiligen Dimensionen geprüft wurden. Hier konnte „übergreifend“, also in Bezug auf alle Teilnehmer der Hauptuntersuchung, aufgezeigt werden, dass vor allem das affektive OC in einem engen Zusammenhang zu den Korrelaten zu Lernen gesehen werden kann.

Hingegen wurden bei der varianzanalytischen Berechnung der Bindungstypen in Bezug auf die Korrelate zu Lernen immer nur diejenigen Datensätze verwendet, die einem bestimmten Bindungstyp zugeordnet wurden. Dies bedeutet, dass z.B. für die in Tabelle 31 berechneten Mittelwerte des Bindungstyps 1 in Bezug auf die Korrelate nur diejenigen Datensätze verwendet wurden, hinter denen laut der Berechnung der Clusterzentrenanalyse (vgl. Abschnitt 7.5.5) überwiegend affektiv gebundene Mitarbeiter zu stehen scheinen. Dem Typ 1 (affektiv) wurden z.B. 112 der 507 der Datensätze der im Rahmen der Hauptuntersuchung berücksichtigten Datensätze zugeordnet (vgl. Anhang 35).

Insgesamt erbrachte dieses Vorgehen die Erkenntnis, dass die Typen 1 bis 3 aus dieser Betrachtungsweise heraus in Bezug auf die Korrelate zu Lernen wesentlich homogener zu sein scheinen, als es die Ergebnisse der Regressionsanalyse im Rahmen der Gesamtbetrachtung aller Teilnehmer der Hauptuntersuchung vermuten ließen. Für diese drei Typen scheinen die Korrelate zu Lernen ein sehr guter Nährboden zu sein. Aus Sicht des Autors können vor allem Mitarbeiter des Typs 4 als Risikofaktoren bewertet werden, weil diese durch die in der vorliegenden Studie verwendeten Korrelate kaum erreicht werden. Eine mögliche Erklärung dafür, warum Typ 4 jeden Tag zur Arbeit geht, kann nicht in den lernförderlichen Aspekten der Arbeit gesehen werden. Es kann vermutet werden, dass andere Gründe hierfür in Betracht zu ziehen sind. So könnte der Typ 4 eine niedrige Bindung an die Organisation, aber eine hohe Bindung an die eigene Arbeitsgruppe oder die Führungskraft aufweisen, die ihn trotz niedrigen OCs zum Verbleib in der Organisation animieren. Geklärt werden kann dies an dieser Stelle nicht, da hierfür weiterführende Erhebungen notwendig sind.

---

## 8.4. PERSONEN- UND UNTERNEHMENSBEZOGENE IMPLIKATIONEN

---

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden mehrere personen- und unternehmensbezogene Angaben von den Teilnehmern erhoben. Eine Übersicht aller erhobenen Angaben ist in Anhang 10 unter der laufenden Nummer 70 bis 89 enthalten. Es stellte sich die Frage, ob bestimmte sozioökonomische Determinanten wie das Alter oder die Schulbildung in einem systematischen Zusammenhang mit den Dimensionen des OC stehen. Dazu wurden die Angaben mithilfe einer multivariaten Varianzanalyse auf Zusammenhänge mit den drei Dimensionen des OC geprüft (vgl. Abschnitt 7.5.4).

---

	KODE vgl. Anhang 10	DIMENSIONEN DES OC		
		affektiv	kalkulatorisch	normativ
PERSONEN-/ UNTERNEHMENSBEZOGENE ANGABEN/ ITEMS (vgl. Anhang 10)				
Geschlecht (vgl. Anhang 27)	SOZ_sex	o	o	o
Alter (vgl. Anhang 28)	SOZ_age	↑	↑	↑
Land (vgl. Anhang 27)	SOZ_count	o	o	o
Beschäftigungsverhältnis (vgl. Anhang 29)	SOZ_beschv_1	Unbefr↗ Befr↘	Unbefr↑ Befr↓	Unbefr↗ Befr↘
Umfang der Beschäftigung (vgl. Anhang 30)	SOZ_umfbesch_1	Vollzeit↗ Teilzeit↘	Vollzeit↗ Teilzeit↘	Vollzeit↑ Teilzeit↓
Unternehmenszugehörigkeit (vgl. Anhang 31)	SOZ_ag_jahre	↑	↑	↗
Unternehmenswechsel (vgl. Anhang 32)	SOZ_wechsel	↓	↓	o
Schulischer Abschluss (vgl. Anhang 33)	SOZ_abschl_schul_1	Hauptschule↗ Abitur↘	Hauptschule↑ Abitur↓	Hauptschule↑ Abitur↓
Beruflicher Abschluss (vgl. Anhang 27)	SOZ_abschl_beruf_1	o	o	o
Führungsverantwortung (vgl. Anhang 34)	SOZ_fhrgverant	↑	o	↑
Unternehmensgröße (vgl. Anhang 27)	SOZ_ag_anzma	o	o	o
Branche (vgl. Anhang 27)	SOZ_branch_zusf	o	o	o
Auslandserfahrung (vgl. Anhang 27)	SOZ_ausl	o	o	o
	vgl. Abschnitt 7.5.4 sowie Anhang 27 bis Anhang 34: Sign. Zusammenhänge: „↑“ mit Zunahme der Ausprägung des Items auch Zunahme des OC; „↓“ mit Zunahme der Ausprägung des Items Abnahme des OC Keine sign. Zusammenhänge ermittelt / Tendenzen aufgrund der errechneten MW: „↘“ Tendenz Abnahme der MW; „↗“ Tendenz Zunahme der MW; „o“ keine Tendenz feststellbar			

**Tabelle 32: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, personen- und unternehmensbezogene Angaben)**

Die folgende Betrachtung der Erkenntnisse wird nicht wie im letzten Abschnitt getrennt nach den Dimensionen des OC vorgenommen. Es bietet sich an, die Dimensionen des OC in Bezug auf die personen- und unternehmensbezogenen Angaben jeweils gemeinsam zu betrachten.

## ALTER

Ein signifikanter Zusammenhang konnte zwischen dem Alter und allen drei Dimensionen des OC ermittelt werden. Es zeigt sich die klare Tendenz, dass ältere Mitarbeiter ein höheres OC aufweisen. Die stärksten Zusammenhänge sind beim kalkulatorischen OC zu beobachten. Während die Gruppe der „bis 29-Jährigen“ einen Mittelwert von  $MW=2,78$  aufweist, wurde bei der Gruppe der „über 50-Jährigen“ ein Mittelwert von  $MW=3,50$  ermittelt. Die Anstiege beim affektiven und normativen OC sind ebenfalls deutlich, aber im Vergleich zum kalkulatorischen OC als moderat zu bezeichnen (vgl. Anhang 28).

Zunächst ist festzuhalten, dass die Befunde der vorliegenden Arbeit in Bezug auf das Alter von weiteren Studien gestützt werden. So wurden zwei vergleichbare Metaanalysen gefunden, die einen Zusammenhang zwischen Alter und Commitment von  $p=.15$  und  $p=.20$  ermitteln konnten (vgl. Anhang 6). Die Erklärungsversuche für den Anstieg von Commitment mit zunehmendem Alter können vielfältig sein:

Das OC wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit als ein Konstrukt beschrieben, das einen tendenziell eher längerfristigen Charakter aufweist (vgl. Abschnitt 3.1). Der ermittelte Befund könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich OC im Laufe der Zeit gewissermaßen „ausbildet“. Es ist deshalb m.E. folgerichtig,

anzunehmen, dass das OC bei älteren Mitarbeitern aufgrund der längeren Lebenszeit tendenziell stärker ausgebildet sein könnte als bei jüngeren.

Ein weiterer Grund für die hohe Ausprägung vor allem des kalkulatorischen OC bei steigendem Alter könnte in den aktuell eher schlechteren Chancen älterer Personen auf dem Arbeitsmarkt gesehen werden. Ein Bericht der Bundesagentur für Arbeit, welcher aktuelle Entwicklungen für ältere Mitarbeiter am Arbeitsmarkt beschreibt, zeigt die folgenden Tendenzen: Die Erwerbstätigenquote von älteren Menschen über 55 Jahren nimmt ständig zu bei einer gleichzeitigen prozentualen Zunahme der Arbeitslosigkeit dieser Gruppe (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 5ff). Die oftmals fehlenden Alternativen scheinen in einem gewissen Rahmen eine Erklärung dafür zu sein, warum sich ältere Mitarbeiter tendenziell eher zwanghaft an ein Unternehmen gebunden fühlen könnten. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung, wonach überhaupt nur jedes zwölfte Unternehmen gezielt nach Mitarbeitern über 50 Jahren sucht, unterstreicht diese Annahme mit Nachdruck (vgl. Bertelsmann Stiftung 2012).

### BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNIS UND UMFANG DER BESCHÄFTIGUNG

Die Items „Beschäftigungsverhältnis“ (1) und „Umfang der Beschäftigung“ (2) werden aufgrund ähnlicher denkbarer Erklärungsmuster gemeinsam betrachtet.

(1) Das Item „Beschäftigungsverhältnis“ fragt danach, ob die Teilnehmer einen befristeten oder einen unbefristeten Vertrag mit dem Unternehmen geschlossen haben. Die Berechnungen zeigen signifikante Zusammenhänge des Items mit dem kalkulatorischen OC auf. Beim kalkulatorischen OC sind die Mittelwerte der Mitarbeiter, die unbefristet angestellt sind, höher als die Werte der in irgendeiner Art und Weise befristet angestellten Mitarbeiter (MW unbefristet=3,1 / MW befristet= 2,8). Beim affektiven und beim normativen OC konnten keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden. Allerdings zeigt sich eine Tendenz, wonach die Mittelwerte der unbefristet Angestellten in beiden Dimensionen höher sind als die Mittelwerte der befristet Angestellten (vgl. Anhang 29).<sup>65</sup>

(2) Das Item „Umfang der Beschäftigung“ fragt, ob die Teilnehmer in Vollzeit oder in einer Form von Teilzeit bei einem Arbeitgeber tätig sind. Die Berechnungen zeigten signifikante Zusammenhänge zum normativen OC auf. So weisen Mitarbeiter, die in Vollzeit bei einem Arbeitgeber tätig sind, höhere Mittelwerte auf im Vergleich zu denjenigen, die in Teilzeit arbeiten (MW Vollzeit = 2,5 / MW Teilzeit = 2,3). Betrachtet man die Mittelwerte der als nicht signifikant berechneten Dimensionen des OC, so lässt sich ein ähnlicher Trend in schwacher Form feststellen (vgl. Anhang 30).

Vergleichende Studien, welche die ermittelten Befunde hätten stützen können, wurden nicht gefunden. Wie bereits beim Item „Alter“ könnte bei (1) und bei (2) als Erklärung geschlussfolgert werden, dass OC aufgrund des tendenziell langfristigen Charakters Zeit braucht, um sich auszubilden. Anstellungsverhältnisse, die in irgendeiner Art und Weise befristet sind wie Jahresverträge, Zeitarbeit oder Praktika, geben den

---

<sup>65</sup> Anzumerken ist, dass der Informationsgehalt von Zusammenhängen, die sich statistisch als nicht signifikant erwiesen haben, als begrenzt anzusehen ist. Interpretationen sind vor dem Hintergrund des eher geringen Informationsgehaltes und der eher zufälligen Verteilungen bei nicht signifikanten Werten mit Vorsicht zu genießen, definitive Schlüsse sind kaum möglich. Dies soll auch für die noch folgenden Items gelten.

Mitarbeitern kaum Zeit, sich längerfristig in ein Unternehmen einzuleben, in es zu „investieren“, um ein Konstrukt wie das OC zu entwickeln. Mitarbeiter, die in Vollzeit in einem Unternehmen arbeiten, werden von Natur aus mehr Zeit dort verbringen als in Teilzeit tätige Angestellte. Daraus könnte möglicherweise der Schluss gezogen werden, dass Mitarbeiter in Vollzeit einen größeren Rahmen haben, um sich an ein Unternehmen zu binden.

## UNTERNEHMENSWECHSEL

Das Item „Unternehmenswechsel“ fragt danach, wie viele Wechsel des Arbeitgebers eine Person seit ihrem Berufs- oder, falls nicht vorhanden, Schulabschluss durchlaufen hat. Es zeigen sich signifikante Werte beim affektiven und beim kalkulatorischen OC. Dabei ist zu beobachten, dass die Mittelwerte bei beiden Konstrukten mit zunehmender Anzahl der durchgeführten Unternehmenswechsel geringer werden. Keine Systematik konnte bei der Betrachtung der Mittelwerte des normativen OC festgestellt werden (vgl. Anhang 32).

Ein Grund für diese Sachverhalte könnte wie bei den vorherigen Konstrukten die Zeitspanne sein, in der ein Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig war. Mitarbeiter mit vielen Unternehmenswechseln hätten demnach tendenziell weniger Zeit, das langfristig gedachte Konstrukt OC auszubilden, da die Stehzeiten in den Unternehmen mit Zunahme der durchgeführten Wechsel in der Regel immer kleiner werden.

Des Weiteren können vermehrte Wechsel von Arbeitgebern ein Hinweis darauf sein, dass die Bindung an Organisationen als solche für den Mitarbeiter von nachrangiger Bedeutung ist. Möglicherweise sind für diese Mitarbeiter andere Dimensionen des OC wie z.B. das Commitment gegenüber der eigenen Karriere oder dem Beruf von größerer Bedeutung als das Commitment hinsichtlich einer Organisation (vgl. Abschnitt 3.2.2). Diese These kann aufgrund der vorliegenden Daten nicht verifiziert oder falsifiziert werden, da lediglich das Konstrukt OC erfasst wurde. Dennoch erscheint die Annahme plausibel.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie ermittelten Ergebnisse mit abfallendem OC bei gleichzeitiger Zunahme der Unternehmenswechsel werden auch durch bereits vorgestellte Studien gestützt: Der Engagement Index von Gallup 2012 zeigt deutlich auf, dass das Engagement von Mitarbeitern in Deutschland sehr gering ist. Die grundlegende Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, steigt bei den gering gebundenen Beschäftigten in den letzten Jahren stetig an (vgl. Abschnitt 2.3, vgl. Gallup 2012).

## DAUER DER UNTERNEHMENSZUGEHÖRIGKEIT

In einem engen Zusammenhang zur Anzahl der in der Vergangenheit durchgeführten Unternehmenswechsel kann die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit gesehen werden. Mitarbeiter, die langfristig einem Unternehmen angehören, weisen vor allem beim affektiven und beim normativen OC signifikant höhere Mittelwerte auf. Besonders deutlich ist dieser Trend beim kalkulatorischen OC zu beobachten: Mitarbeiter, die weniger als ein Jahr bei einem Unternehmen tätig sind, weisen einen Mittelwert von  $MW = 2,6$  auf. Beschäftigte, die angaben, über 20 Jahre in einem Unternehmen zu arbeiten, wiesen beim kalkulatorischen OC einen Mittelwert von  $MW = 3,7$  auf. Der Mittelwert beim affektiven OC

stieg bei denselben Gruppen von 3,2 auf 3,8. Beim normativen OC konnte eine Steigerung der Mittelwerte mit zunehmender Betriebszugehörigkeit festgestellt werden. Allerdings sind die Anstiege moderat und weisen keine Signifikanzen auf (vgl. Anhang 31). Es stellt sich nun die Frage, welche Möglichkeiten gesehen werden, um diesen Anstieg zu erklären.

Möglicherweise sind hierfür dieselben Erklärungsmuster denkbar wie bei der Anzahl der durchgeführten Unternehmenswechsel: Eine lange Unternehmenszugehörigkeit könnte einen grundlegenden zeitlichen Rahmen bieten, der für die Ausbildung von OC generell nötig zu sein scheint. Vor allem beim Konstrukt des kalkulatorischen OC erscheint dies plausibel, da Mitarbeiter, die langjährig einem Unternehmen angehören, oftmals auf die erlangte Sicherheit und auf mögliche Vergünstigungen wie z.B. eine Betriebsrente oder ein von der Zugehörigkeitsdauer abhängiges gestaffeltes Vergütungssystem nur ungerne verzichten würden. Auch das Fehlen von Alternativen kann ein Hinweis auf ein hohes kalkulatorisches OC sein.

Ein weiterer Grund, der mit der Entstehung des Konstruktes kalkulatorisches OC in Verbindung gebracht werden kann, könnte darin gesehen werden, dass langjährig in einem Unternehmen arbeitende Mitarbeiter sich meist ein umfangreiches Netzwerk sozialer, aber auch wissensspezifischer Natur aufgebaut haben. Dies könnten spezifische Kenntnisse sein, die sich der Mitarbeiter mühsam aufgebaut hat und die auch nur in seinem Unternehmen angewandt werden können, also unternehmensspezifischer Natur sind. So weiß ein langjähriger Mitarbeiter normalerweise, wie es im Unternehmen „läuft“, an wen man sich mit welchem Problem wendet und wie man auch auf informellem Wege seine Ziele erreichen kann. Eine langjährige Zugehörigkeit ist nach Ansicht des Autors eine mögliche Voraussetzung, um sich ein solches individuelles und meist auch unternehmensspezifisches Netzwerk aufzubauen. Bei einem Arbeitgeberwechsel sind diese unternehmensspezifischen Erkenntnisse nutzlos und müssten bei einem anderen Arbeitgeber durch das Gewinnen von neuen Erfahrungen in langjähriger Kleinarbeit wieder aufgebaut werden. Es erscheint nicht abwegig, dass mit diesen Kenntnissen ein gewisses Prestige oder Image als „wissender Mitarbeiter“, an den man sich mit Problemen und Unklarheiten immer wenden kann, verbunden werden könnte. Dieses Prestige könnte von einigen Mitarbeitern als angenehm empfunden werden. Es könnte weiter gefolgert werden, dass die Abwägung, ein solches Image bei einem Unternehmenswechsel zu verlieren, eher zur Entscheidung für einen langjährigen Verbleib in einem Unternehmen führen könnte und unter kalkulatorischen Gesichtspunkten zu verbuchen wäre. Diese Annahmen würden die im Rahmen der vorliegenden Studie ermittelten Befunde stützen.

## SCHULBILDUNG

Das Item „Schulbildung“ fragt nach dem erreichten schulischen Abschluss. Die Betrachtung der gewonnenen Mittelwerte für die drei Dimensionen des OC im Rahmen der vorliegenden Forschung ergab, dass Mitarbeiter, die über einen Hauptschulabschluss verfügen, tendenziell höhere Mittelwerte beim OC aufweisen als Beschäftigte mit höheren Bildungsabschlüssen. Signifikante Werte konnten für das kalkulatorische und das normative OC ermittelt werden. Beim affektiven OC zeigt sich dieselbe Tendenz; allerdings sind hier keine signifikanten Werte zu verzeichnen. Die stärksten Unterschiede der Mittelwerte sind beim kalkulatorischen OC errechnet worden: Mitarbeiter, die angaben, über einen

Hauptschulabschluss zu verfügen, wiesen beim kalkulatorischen OC einen Mittelwert von  $MW=3,51$  auf. Hingegen wiesen Mitarbeiter mit Abitur oder einem vergleichbaren Abschluss nur einen Mittelwert von  $MW=2,94$  auf (vgl. Anhang 33).

Mögliche Erklärungsmuster hierfür sind vielschichtig: Eine Studie des IW Köln zeigte bereits im Jahr 2008, dass in den westlichen Industriestaaten ein Strukturwandel hin zu einer forschungs- und wissensbasierten Ökonomie eingesetzt hat. Parallel dazu lässt sich ein Trend hin zu einer intensiven Beschäftigung hochqualifizierter Arbeitskräfte verzeichnen. Gerade in den sogenannten MINT – Berufen<sup>66</sup> wird dies besonders deutlich (vgl. Koppel 2008). Daraus kann gefolgert werden, dass Arbeitnehmer mit niedrigen „Skills“ (Fähigkeiten) auf dem Arbeitsmarkt geringere Chancen haben, einen neuen Arbeitsplatz zu bekommen. Tendenziell kann aus der vorliegenden Studie geschlossen werden, dass Mitarbeiter, die über eine gute Schulbildung verfügen, mehr Jobmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt vorfinden, weshalb die Bindung an eine spezielle Organisation bei ihnen eher von untergeordneter Bedeutung sein dürfte.

### FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

Das Item „Führungsverantwortung“ fragt danach, für wie viele Mitarbeitererebenen die Befragten verantwortlich sind. Die Befunde der vorliegenden Studie ergaben, dass Mitarbeiter mit Führungsverantwortung tendenziell höhere Mittelwerte beim OC aufweisen als Personen, die nicht mit Führungsaufgaben betraut sind. Signifikante Befunde wurden für das affektive und das normative OC ermittelt. Bei beiden Dimensionen stieg das OC von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung im Vergleich zu Beschäftigten ohne eine solche Verantwortung im Mittelwert um ca. 0,5 Punkte an. Beim Konstrukt kalkulatorisches OC konnten keine signifikanten Zusammenhänge ermittelt werden. Auch ein Vergleich der Mittelwerte ließ keine Systematik erkennen (vgl. Anhang 34).

Nach Ansicht des Autors impliziert zunehmende Führungsverantwortung häufig ein erhöhtes Verantwortungsgefühl für einen Teilbereich, eine Abteilung oder ein gesamtes Unternehmen. Mitarbeiter, die personelle und / oder materielle Verantwortung innehaben und Entscheidungen ggf. nach innen und außen vertreten müssen, identifizieren sich i.d.R. stärker als Vergleichsgruppen mit dem eigenen Arbeitgeber und der Arbeitsaufgabe. Die Theorie der kognitiven Dissonanz von Leon Festinger beschreibt, dass Menschen bei Handlungen, die dem eigenen Selbstbild zuwiderlaufen, so etwas wie ein Unbehagen empfinden, was erst durch eine Änderung der Einstellung oder der Handlung aufgehoben werden kann (vgl. Aronson 2004, S. 188ff). Gerade Führungskräfte stehen oftmals unter einer Art Rechtfertigungsdruck für ihre Handlungen, z.B. gegenüber ihren Mitarbeitern oder auch ihnen vorgesetzten Stellen. Daher kann angenommen werden, dass eine umfangreiche Identifikation mit einer Arbeitsaufgabe, das „Abstimmen“ des Denkens und Handelns von Führungskräften, förderlich erscheint, um negative Gefühle wie eine Dissonanz zu vermeiden. Dies kann letztendlich über vielfältige Reflexionsprozesse der Führungskräfte und eine umfassende Identifikation mit der eigenen Arbeitsaufgabe erreicht werden.

---

<sup>66</sup> MINT Berufe sind eine zusammenfassende Beschreibung von Berufen aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

## ITEMS OHNE SIGNIFIKANTE BEFUNDE

Keinerlei signifikante Zusammenhänge konnten zwischen dem OC der Mitarbeiter und dem Geschlecht, dem Land, der Unternehmensgröße, der Branche und der Auslandserfahrung ermittelt werden (vgl. Anhang 27). Einige dieser Befunde werden im Folgenden aufgegriffen und diskutiert.

Es erscheint wenig verwunderlich, dass keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Land, in dem ein Mitarbeiter tätig ist, und dem OC festgestellt werden konnten. Dies wurde allerdings auch so erwartet, da sich die Studie im Wesentlichen an den deutschsprachigen Raum richtete und hier keine größeren kulturellen Unterschiede zu postulieren sind.

Andere Erwartungen wurden mit dem Item „Auslandserfahrung“ verbunden. Gefragt wurde, wie viele Monate man in den letzten fünf Jahren mit einem geschäftlichen Hintergrund im Ausland für das eigene Unternehmen tätig war. Erwartet wurde, dass Mitarbeiter, welche die Nachteile einer längeren Abwesenheit auf sich nehmen, eine besondere Bindung zum Unternehmen aufweisen würden. Dies konnte jedoch nicht bestätigt werden. Es scheint so zu sein, als ob dieser Punkt weniger Gewicht hätte als ursprünglich angenommen.

Ebenso konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße und dem OC der Mitarbeiter ermittelt werden. Allerdings zeigte der Vergleich der Mittelwerte eine gewisse Tendenz auf: Mitarbeiter, die angaben, in großen Unternehmen zu arbeiten, wiesen im Vergleich zu Mitarbeitern kleinerer Betriebe leicht erhöhte Werte bei allen drei Dimensionen des OC auf. Dies ist ggf. darauf zurückzuführen, dass größere Unternehmen ein höheres Maß an Sicherheit bieten können. Diese Sicherheit könnte beispielsweise durch die oftmals vorhandene gewerkschaftliche Organisation erklärt werden. Die Möglichkeiten, auf Krisen und sonstige wirtschaftliche Schwankungen zu reagieren, sind bei größeren Unternehmen im Vergleich zu kleineren aufgrund der größeren finanziellen Möglichkeiten meistens eher gegeben. Es scheint, als ob die aufgeführten Punkte keine allumfassende Rahmung bieten können und nur als punktuelle Hinweise zur Erklärung der aufgeführten Befunde dienen.

Etwas erstaunlicher erscheint, dass keinerlei signifikante Zusammenhänge zwischen dem beruflichen Abschluss und dem OC der Mitarbeiter ermittelt werden konnten. Im Rahmen der vorliegenden Forschung wurde festgestellt, dass das OC der Mitarbeiter mit der Zunahme der Qualität des schulischen Abschlusses fällt. Es wurde erwartet, dass diese Befunde auf das Bildungsniveau allgemein übertragen werden können. Hieraus ergab sich die Erwartung, dass signifikante Zusammenhänge zwischen dem beruflichen Abschluss und dem OC der Mitarbeiter zu erwarten sind. Diese erwarteten Zusammenhänge konnten jedoch nicht nachgewiesen werden. Ein Vergleich der Mittelwerte ergab eine leicht fallende Tendenz, d.h. Mitarbeiter, die einen akademischen Abschluss aufwiesen, zeigten oftmals zugleich niedrigere Mittelwerte bei allen drei Dimensionen des OC. Die beim schulischen Abschluss ermittelte Tendenz von niedrigeren Mittelwerten beim OC mit steigendem Bildungsniveau setzte sich also fort, wenn auch in einem unsystematischeren Rahmen. Als Erklärung hierfür könnten – analog zur Erläuterung des Items zur schulischen Bildung – vermehrte Jobmöglichkeiten mit Zunahme der Fähigkeiten angeführt werden. Die Bindung an eine Organisation scheint bei Mitarbeitern mit einer guten Ausbildung oder einem guten Studienabschluss eher zweitrangig zu sein.



## 8.5. PRAKTISCHE EMPFEHLUNGEN ZUR GESTALTUNG DES BINDUNGSMANAGEMENTS IN ORGANISATIONEN

Im folgenden Abschnitt sollen Überlegungen für die Gestaltung des Bindungsmanagements in Unternehmen getätigt werden. Ziel eines Bindungsmanagements sollte es nach Meinung des Autors sein, die Fluktuationsrate in Unternehmen möglichst gering zu halten. Es stellt sich nun die Frage, wie abwanderungswillige Mitarbeiter zum Verbleib in einem Unternehmen bewegt werden können und inwiefern die lernförderlichen Faktoren dazu geeignet erscheinen, diese Mitarbeiter zu halten. Hierzu sollen auf Grundlage der vorliegenden Studie und der theoretischen Ausführungen Empfehlungen gegeben werden, die ggf. in das praktische Handeln einfließen könnten.

Dazu wird gezeigt, dass die Studie grundlegend nicht in der Lage ist, dem klassischen Input-Outputgedanken so etwas wie hundertprozentige erfolgsversprechende Empfehlungen abzuleiten. Danach werden, den Gesichtskreis erweiternd, generelle Schlussfolgerungen für Organisationen abgeleitet, die für das Bindungsmanagement förderlich erscheinen. Den Gesichtskreis erweitern die Ausführungen deshalb, weil die in diesem Abschnitt vorgestellten Folgerungen nicht direkt durch die vorliegende Studie für die gezogene Stichprobe belegt werden können und sich teilweise auf andere Studien und den theoretischen Background der vorliegenden Arbeit beziehen. Danach wird die vorliegende Studie wieder in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt und die einzelnen Hypothesen betrachtet, indem Implikationen für die alltägliche Bindungsarbeit vorgestellt werden. Folgend wird ein Vorschlag für eine alternative Betrachtung von Mitarbeiterbindung formuliert, die auf die Betrachtung von Bindungstypen weitestgehend verzichtet. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse für das praktische Bindungsmanagement in Form von Gelingensbedingungen zusammengefasst.

### 8.5.1. ALLGEMEINE ÜBERLEGUNGEN ZU PRAXISANLEITUNGEN

Es ist nahezu unmöglich, Empfehlungen zu geben, ohne dabei gewisse Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Grundlegend ist es nicht möglich, kausale Wirkannahmen zu tätigen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sinnvoll es ist, überhaupt praktische Empfehlungen zu geben, wenn diese aufgrund der Besonderheit einzelner Situationen und individuellen Handelns rein theoretisch gar nicht gegeben werden können. Im Folgenden sollen konkrete Überlegungen zu diesen einschränkenden Rahmenbedingungen formuliert werden.

Empfehlungen versuchen i.d.R., Menschen durch Beratung bei ihren Handlungen zu unterstützen. Nach den Erfahrungen des Autors versuchen gerade Praktiker öfter, Handlungsrezepte einzufordern, nach denen sie ganz konkret und schrittweise vorgehen können. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es für die „Steuerung“ von menschlichem Verhalten kein Grundrezept gibt. Dafür ist menschliches Verhalten vor dem Hintergrund individueller Erfahrungen, Gewohnheiten, Wünsche etc. viel zu komplex. Was für den einen Wachstum bedeutet, ist für den anderen Einengung. Was ein Mensch als Autonomie empfindet, könnte für den anderen bereits Strukturlosigkeit und Überforderung darstellen (vgl. Klein 1984, S. 91ff).

Vor diesem Hintergrund weisen mehrere Autoren darauf hin, dass es kein Patentrezept für eine erfolgreiche Personalarbeit in Organisationen gibt (vgl. Willke 2002, S. 17, vgl. Flato 2008, S. 71, vgl. Geyer 2007a, S. 13,

vgl. Simon 2009, S. 498). Es ist nicht möglich, ein ausgeprägtes OC von Mitarbeitern auf bestimmte, vorab definierte Maßnahmen zurückzuführen. Neben diesen Rahmenbedingungen kommt erschwerend hinzu, dass auch das Wissen um Bindung aufgrund der vorherrschenden Dynamik niemals als gesichert gelten kann. Wie kann mit dieser Situation umgegangen werden?

Nach Ansicht des Autors benötigen Personalverantwortliche keine konkreten Handlungsrezepte, sondern vielmehr ist ein umfangreiches Fachwissen zum Thema Bindung notwendig, das der jeweiligen Situation entsprechend angewandt werden sollte. Da rezeptförmige Anweisungen nicht möglich und hier auch nicht intendiert sind, ist es für Personen, die mit dem Thema Bindung betraut sind, nötig, eine situative Handlungs- und Reflexionskompetenz zu entwickeln. Koller beschreibt die beiden Kompetenzen in einem rein pädagogischen Kontext als Summe der für einen Beruf für unentbehrlich gehaltenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie als Fähigkeit, dieses relevante und sich ständig verändernde Wissen auf ungewisse Situationen zu beziehen (vgl. Koller 2006, S. 10ff). Für die praktische Arbeit von Personalverantwortlichen könnte daraus abgeleitet werden, dass ein gewisses Fachwissen nötig ist sowie die Fähigkeit, die vorherrschende Komplexität in geeigneten Situationen zu reduzieren, um überhaupt handlungsfähig zu sein. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, dieses „Fachwissen“ in Form von Zusammenhängen zwischen ausgewählten Konstrukten von Commitment und definierten Korrelaten zur Verfügung zu stellen.

Die folgenden Empfehlungen sollen nicht als eine Art Kochrezept verstanden werden, bei dem in einer starr festgelegten Weise bestimmte Zutaten kombiniert werden, um ein vorab definiertes Gericht als Produkt zu erhalten. Vielmehr wird die Absicht verfolgt, gleichsam über eine Art „Koch-Grundkurs“ ein Verständnis für bestimmte Zutaten, Gewürze, Geschmäcker etc., kurz: für Gerichte zu wecken. Wie in der konkreten Situation der Praxis das Gericht „Bindung“ gekocht wird, muss dann jeder Verantwortliche vor dem Hintergrund seiner eigenen Handlungs- und Reflexionskompetenz, der vorherrschenden Situation und der handelnden Personen selbst entscheiden.

### 8.5.2. GRUNDLEGENDE EMPFEHLUNGEN FÜR ORGANISATIONEN

Die bisherigen Ausführungen zeigen nach Ansicht des Autors eine Sichtweise auf, wonach Unternehmen, deren Mitarbeiter in einem hohen Maße an ihre Arbeitgeber gebunden sind, eine Art Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufweisen könnten. Meines Erachtens ist es in Zeiten eines Fachkräftemangels wichtig, die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter so gezielt wie eben möglich zu binden.

Über den Gesichtskreis der vorliegenden Studie hinausblickend wird vorgeschlagen, dass jedes Unternehmen, das sich vom Fachkräftemangel akut oder in der Zukunft bedroht sieht, eine Positionierung vornimmt, um sich über die wesentlichen Bausteine eines Bindungsmanagements klarzuwerden. Die im zugrunde liegenden Abschnitt angesprochenen Empfehlungen sind genereller Natur und basieren nicht unmittelbar auf den Ergebnissen der vorliegenden Forschung, werden aber vom Autor als unverzichtbar für ein professionelles Bindungsmanagement angesehen (vgl. Abbildung 6o).



**Abbildung 6o: Diskussion - Grundlegende Empfehlungen für Organisationen (eigene Darstellung)**

#### INSTITUTIONALISIERTE VERANKERUNG VON OC IN ORGANISATIONEN: FESTLEGUNG VON STRATEGIEN UND PROZESSEN DER MITARBEITERBINDUNG

Es wird empfohlen, dass Unternehmen sich mit möglichen Strategien von Mitarbeiterbindung auseinandersetzen und daraus eine denkbare Strategie auswählen. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels, insbesondere der demografischen Entwicklung, ist es m.E. eine zwingende Notwendigkeit, das Thema in einer möglichst professionellen Weise in den Unternehmen zu platzieren (vgl. Kapitel 2). Eine Anregung zu möglichen gängigen Strategien des Bindungsmanagements findet sich in einer zusammengefassten Form in Anhang 3 der vorliegenden Arbeit. U.a. durch die vorliegende Studie zeigte sich, dass Strategien, die identifikationsförderndes Potential bergen, in Bezug auf die Bindung von Mitarbeitern umfassend erfolgversprechend zu sein scheinen.

Auf Basis der gewählten Strategie könnten entsprechende Prozesse definiert werden, die, so die zweite Empfehlung, möglichst in die gelebten und im Unternehmen gängigen Prozesse der PE eingebaut werden sollten. Eine schematische Darstellung eines denkbaren Prozesses der PE findet sich in Abbildung 12 der vorliegenden Arbeit. Es sollte überlegt werden, wie der Prozess „Bindung“ in die laufenden Prozesse integriert werden könnte. Eine weitere Anregung zur konkreten Umsetzung in Organisationen könnte das vorgestellte Schlüsselkräftemanagement darstellen (vgl. Abschnitt 3.4.2).

#### INSTITUTIONALISIERTE VERANKERUNG VON OC IN ORGANISATIONEN: EINSATZ VON BINDUNGSMANAGERN UND EINRICHTUNG EINES BINDUNGSBUDGETS

Eine weitere Empfehlung könnte die Einrichtung einer Stelle sein, die sich ausschließlich dem Bindungsmanagement widmet und von einem professionellen Bindungsmanager besetzt wird. Vor dem Hintergrund der Unternehmensgröße, der im Unternehmen vorherrschenden Fluktuation, der zu betreuenden Mitarbeiter und der durch eine solche Stelle entstehenden Kosten könnte dies eine sinnvolle Überlegung für eine zunehmende Professionalisierung des Bindungsmanagements sein, die sich für das

Unternehmen schnell rechnet. Die Kosten für scheidende Mitarbeiter sind nicht in jedem Fall klar bestimmbar. Aber vor allem bei Schlüsselkräften, die einen engen Kundenkontakt haben und diese ggf. zu einem neuen Arbeitgeber mitnehmen würden oder die über ein spezielles Fachwissen verfügen, das mit einem Wechsel verloren ginge, kann sich eine solche Stelle finanziell für das Unternehmen lohnen (vgl. Abschnitt 2.4). Ein Bindungsmanager sollte nach Ansicht des Autors über ein vertieftes Fachwissen zum Thema Bindung verfügen und könnte der Unternehmensführung und den Mitarbeitern der Personalabteilungen sowie mit Personalverantwortung betrauten Führungskräften als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Des Weiteren erscheint es wichtig, ein eigenes Budget für Bindung in Organisationen zur Verfügung zu stellen, da ansonsten nicht davon ausgegangen werden kann, dass wirksame Maßnahmen platziert werden können. Mögliche Kosten und Einspareffekte wurden in Abschnitt 2.4 thematisiert.

### ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT UND FÜHRUNGSTIL

Das Management ist bei der Umsetzung des Bindungsmanagements auf die Führungskräfte vor Ort angewiesen. Die von Mitarbeitern erlebte Unternehmensrealität wird nach Ansicht des Autors durch den i.d.R. ständigen Kontakt stark von den direkten Führungskräften geprägt.

Es gibt viele Studien, die auf die Wichtigkeit der Führungskraft beim OC hinweisen. Man kann relativ gesichert davon ausgehen, dass Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf das Fluktuationsverhalten von Mitarbeitern haben. Gerade die unmittelbare Führungskraft übt tendenziell durch ihre hohe Präsenz einen starken Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter und deren tägliche Arbeit aus (vgl. Kruth und Kirchhoff 2009, S. 52f, vgl. Anhang 4). Mitarbeiter lassen sich eher an ein Unternehmen binden, wenn ihre Führungskräfte als Vorbilder gesehen werden, authentisch sind und das, was sie von den Mitarbeitern wollen, auch vorleben (vgl. Anhang 5, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Böck 2004, S. 233f, vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Gonschorrek 2004, S. 199).

Auch der Engagement-Index von Gallup gibt Hinweise auf die Rolle bzw. den Einfluss der Führungskraft auf die Bindung von Mitarbeitern: Von den wenig und nicht gebundenen Mitarbeitern würden 45% ihren direkten Vorgesetzten sofort entlassen, bei der Gruppe der gebundenen sind es gerade einmal 3%. Nur 2% der wenig und nicht gebundenen Mitarbeiter stimmen der Aussage „Bei der Arbeit zählt meine Meinung“ zu, bei den gebundenen lag der Wert bei 71% (vgl. Gallup 2011). Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Führungskräfte für die Bindung von Mitarbeitern sehr wichtig sind, aber sicherlich auch nicht als alleiniger Faktor angesehen werden können.

In Bezug auf die durchgeführte Studie können gerade Korrelate wie das Mitspracherecht (vgl. Abschnitt 7.5.3, Hypothese 3) oder die gewährten Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Abschnitt 7.5.3, Hypothese 6 und 9) in einem engen Zusammenhang mit den Führungskräften gesehen werden, da diesen ein direkter Einfluss auf die Umsetzung z.B. von Mitsprache zugeschrieben wird. Es wird empfohlen, Führungskräfte gezielt im Hinblick auf das Thema OC zu schulen, damit das Bindungsmanagement im Unternehmen eine gute Basis der Umsetzung hat.

### 8.5.3. PRAKTISCHE FOLGERUNGEN AUS DEN HYPOTHESEN

Im folgenden Abschnitt werden auf Basis der im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit betrachteten Hypothesen praktische Implikationen für das Bindungsmanagement in Organisationen gefolgert. Dazu werden die einzelnen Hypothesen dargestellt, die Befunde der vorliegenden Forschung zu den Hypothesen erläutert und geprüft, inwiefern sich diese mit anderen Forschungsarbeiten vereinbaren lassen. Abschließend werden Ableitungen vorgenommen, die für die jeweilige Hypothese als sinnvoll erachtet werden.

#### ANFORDERUNGSGEHALT UND TÄTIGKEITSSPIELRAUM DER ARBEIT

Für die Skalen **Anforderungsgehalt der Arbeit** und **Tätigkeitsspielraum** wurden die folgenden Annahmen getroffen:

***Hypothese 1** nimmt an, dass ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Tätigkeitsspielraum der Mitarbeitenden besteht. Positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

***Hypothese 2** postuliert einen Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Anforderungsgehalt der Arbeitsaufgabe der Mitarbeitenden. Wie in Hypothese 1 wird ein positiver Zusammenhang vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

Ein hoher Anforderungsgehalt impliziert, dass Mitarbeiter vielseitige Kompetenzen benötigen, um ihre vielfältigen Aufgaben erfüllen zu können. Ein hoher Tätigkeitsspielraum ist ein Anzeichen dafür, dass Mitarbeiter ihre Arbeit ganzheitlich gestalten können und über gewisse Entscheidungsspielräume verfügen.

Verschiedene Studien, die gewisse Analogien zu den Konstrukten Tätigkeitsspielraum und Anforderungsgehalt der Arbeit zulassen, legen nahe, dass eine hohe Verantwortung, interessante Aufgaben mit Perspektiven bindungsförderlich, monotone Aufgaben ohne Herausforderungen hingegen bindungshemmend seien (vgl. Anhang 5, vgl. Böck 2004, S. 234, vgl. Flato 2008, S. 77f). Dies konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden: Positive Zusammenhänge beider Skalen wurden vor allem zum affektiven OC ermittelt. Für das normative OC ergaben sich leicht geringere Werte, für das kalkulatorische OC geringe oder Ergebnisse ohne Signifikanz.

Die Befunde können m.E. wie folgt gedeutet werden: Es ist durchaus nachvollziehbar, dass Mitarbeiter, die affektiv an ein Unternehmen gebunden sind und sich einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber kaum vorstellen können, ein hohen Anforderungsgehalt oder einen hohen gewährten Tätigkeitsspielraum als Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung des Unternehmens deuten könnten.

Welche praktischen Implikationen ergeben sich an dieser Stelle? Als lernförderliche Empfehlung für Maßnahmen, die vor dem Hintergrund der betroffenen Personen und der jeweiligen Situation getroffen werden sollte, kann z.B. die Erweiterung bzw. qualitative Anreicherung einer Arbeitsaufgabe im Rahmen eines Job Enrichments genannt werden. Die Arbeitsaufgaben von Mitarbeitern werden mit zusätzlichen Angaben angereichert, was zu einer Höherqualifizierung führen kann (vgl. Flato 2008, S. 93). Auch das so genannte Job Enlargement, die Anreicherung der Arbeitsinhalte durch neue, aber qualitativ gleichwertige Arbeitsaufgaben, kann ggf. einer Monotonie am Arbeitsplatz entgegensteuern, Lernprozesse generieren und zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters beitragen (vgl. Geyer 2007a, S. 137). Diese

und weitere Maßnahmen erscheinen geeignet, um das Lernen und damit auch die Bindung von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen.

## MITSPRACHERECHT

Für die Skala **Mitspracherecht** wurde die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 3** formuliert einen Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und dem Mitspracherecht der Mitarbeitenden, wobei in Bezug auf das Korrelat mit den stärksten positiven Zusammenhängen beim affektiven und beim normativen Commitment gerechnet wird.*

Mitspracherecht kann den Mitarbeitern das Gefühl geben, wichtig und gebraucht zu sein, gehört zu werden und letztendlich auch einen gewissen Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz und ggf. die Entscheidungen der Organisation zu haben. Im Rahmen der Identifikation von Faktoren der Mitarbeiterbindung wurden verschiedene Hinweise gefunden, die sich in einem gewissen Rahmen mit dem Konstrukt des Mitspracherechts vergleichen lassen: So beschreiben mehrere Autoren, dass zu wenig Verantwortung für die Zufriedenheit und Bindung an einen Arbeitgeber als wenig förderlich erscheint, während Einfluss- und Entfaltungsmöglichkeiten tendenziell als eher förderlich angesehen werden (vgl. Böck 2004, S. 234, vgl. Hummel 2008, S. 107, vgl. Towers Perrin 2007). Die Skala Mitspracherecht der Mitarbeiter weist in der vorliegenden Studie starke positive Zusammenhänge mit dem affektiven OC der Mitarbeiter, mittlere Zusammenhänge mit dem normativen OC und geringe, aber signifikante Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC auf. Somit konnten die Befunde der aufgeführten vergleichbaren Studien bestätigt werden.

Eine klassische Empfehlung ist die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens, bei dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Ideen und Vorschläge zur Weiterentwicklung einzubringen. Dies kann in Form eines Plenums erfolgen oder auch in der vereinfachten, aber durchaus gängigen Form im Rahmen eines „kontinuierlichen Verbesserungsprogramms“ mittels vorgefertigter Formulare über die Optimierungen des Alltagshandelns. Die besten Vorschläge könnten prämiert werden. Nicht nur die Mitarbeiter hätten dadurch enorme Vorteile, auch für das Unternehmen selbst ergäbe sich daraus ein ungeheures Potential der ständigen Verbesserung und Erneuerung. Des Weiteren wird empfohlen, regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, die Erkenntnisse daraus mit den Beschäftigten zu besprechen und ggf. Verbesserungen einzuleiten.

Eine weitere Möglichkeit sieht der Autor in der Schaffung von so genannten Zirkeln, bei denen sich Mitarbeiter i.d.R. während der Arbeitszeit treffen und sich z.B. zu einem bestimmten Problem des Arbeitsalltags beraten. Unter der Voraussetzung, dass die erarbeiteten Ergebnisse Gehör finden und ggf. umgesetzt werden, kann dies einem oft vorherrschenden Gefühl, „nicht gehört zu werden“, entgegentreten (vgl. Schiersmann 2007, S. 59ff).

Die Skala **Mitspracherecht** lässt m.E. auch Rückschlüsse auf den Führungsstil der Vorgesetzten zu. Ein demokratischer Führungsstil impliziert ein hohes Maß an Mitspracherecht, das aufgrund der Datenlage der vorliegenden Studie wiederum in einem engen Zusammenhang mit dem affektiven OC der Mitarbeitenden steht (vgl. Abschnitt 7.5.3, Hypothese 3). Es wird deshalb empfohlen, möglichst Führungsstile in Organisationen zu bevorzugen, die in einem gewissen Rahmen partizipierende Anteile beinhalten. Dies

scheint für vor allem für das affektive OC förderlich zu sein. Diese Botschaft könnte vor allem im Rahmen von Führungskräfteweiterbildungen platziert werden.

## ZEITLICHE FREIRÄUME

Für die Skala **zeitliche Freiräume** wurde folgende Hypothese formuliert:

*In **Hypothese 4** wurde die Annahme getroffen, dass sich ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) und den zeitlichen Freiräumen der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit aufzeigen lässt. Positive Zusammenhänge wurden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

Mithilfe der Skala **zeitliche Freiräume** sollte erfasst werden, inwiefern zeitliche Freiräume und eine Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Pausen- und Arbeitszeitregelungen gegeben sind. Analoge Studien zeigen, dass klare, geregelte und vor allem flexible Arbeitszeiten von den Mitarbeitern durchaus positiv wahrgenommen werden (vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Wucknitz 2008, S. 32). Knoblauch nennt in einer Studie konkret das Bedürfnis nach Austausch und Netzbildung, für das zeitliche Freiräume unabdingbar sind, als bindungsfördernde Faktoren (vgl. Knoblauch 2004, S. 107). Im Rahmen der Hauptuntersuchung wurden positive Zusammenhänge vor allem mit dem affektiven OC errechnet. Beim kalkulatorischen und beim normativen OC wurden signifikante, aber geringe Werte identifiziert.

Empfehlungen zu Arbeitszeitregelungen können insofern gegeben werden, als – sofern dies seitens des Unternehmens möglich ist – individuelle und auf den jeweiligen Mitarbeiter zugeschnittene Regelungen der Arbeitszeit in Bezug auf eine hohe Bindung sehr erfolgversprechend sind. Hierzu stehen z.B. mit der gleitenden Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Telearbeit, Jahresarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit etc. verschiedene Modelle zur Verfügung. Diese und weitere Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitregelung werden in Anhang 2 der vorliegenden Arbeit ausführlich beschrieben.

Für den täglichen Arbeitsalltag „vor Ort“ sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter genügend Zeit haben, sich während der Arbeitszeit mit den Kollegen auszutauschen. Hierbei können quasi nebenbei wichtige Lernprozesse generiert werden, die sich durchaus positiv auf die Beschäftigten auswirken könnten.

Erweitert man das Konstrukt „zeitliche Freiräume“ und bezieht es auf die Work-Life-Balance des Mitarbeiters, so scheinen Regelungen, welche die Beschäftigten in ihren familiären Belangen unterstützen, ebenfalls erfolgversprechend zu sein. Als konkrete Schritte könnten alle Maßnahmen genannt werden, die es den Mitarbeitern und ihren Familien erleichtern, den „familiären“ Alltag gut und stressfrei zu organisieren, z.B. das Angebot einer Kinderbetreuung oder, wie bereits beschrieben, flexible, durch die Mitarbeiter selbst zu organisierende Arbeitszeiten.

## SELBSTSTÄNDIGKEIT UND SOZIALES KLIMA

Für die Skala **Selbstständigkeit und soziales Klima** wurde folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 5** bezieht sich auf das Korrelat Selbstständigkeit und soziales Klima. Es wurde angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden und dem sozialen Klima besteht, wobei explizit formuliert wurde, dass starke positive Zusammenhänge mit dem affektiven, mittlere mit dem normativen und geringe mit dem kalkulatorischen OC vermutet werden.*



Die Skala **Selbstständigkeit und soziales Klima** fragte nach den Beziehungen zwischen den Kollegen und danach, inwiefern selbstständiges Handeln innerhalb der Organisation anerkannt wird. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass ein angenehmes Betriebsklima, produktive Teamarbeit, ein positives Arbeitsumfeld, persönliche und wertschätzende individuelle Anerkennung sowie gute Beziehungen zu den Kollegen als sehr förderlich für den Verbleib in einer Organisation wahrgenommen werden, während ein als schlecht bewertetes Arbeitsklima eher bindungshemmend erscheint (vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Stührenberg 2004, S. 41, vgl. Gonschorrek 2004, S. 199, vgl. Gonschorrek 2004, S. 209, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Wucknitz 2008, S. 32, vgl. Böck 2004, S. 234). Positive Zusammenhänge konnten im Rahmen der Hauptuntersuchung vor allem mit der Dimension des affektiven OC aufgezeigt werden, aber ebenso wurden Zusammenhänge zum normativen und kalkulatorischen OC festgestellt.

Es erscheint nachvollziehbar, dass ein von selbstständigem Handeln geprägtes Arbeitsumfeld, das in einem als funktionierend wahrgenommenen sozialen Umfeld stattfindet, als lernförderlich beschrieben werden kann. Mitarbeiter, die in einem hohen Maße selbstständig arbeiten, sind des Öfteren gezwungen, Entscheidungen zu treffen und im Vorfeld Situationen zu reflektieren. Die verstärkte Beschäftigung mit Arbeitsinhalten bzw. einem Arbeitgeber scheint geeignet, um an der Stellschraube OC positive Effekte zu erzielen.

Das soziale Klima spielt für das OC der Mitarbeiter ebenfalls eine wichtige Rolle. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie können durch eine Vielzahl weiterer Untersuchungen und Praktiken bestätigt werden. So ergab die Literaturrecherche, dass es eine gängige Untersuchungspraxis ist, Mitarbeiter im Rahmen von Analysen die sogenannte „One Million Dollar Question“ zu stellen. Diese lautet: „Haben sie in ihrem Unternehmen einen besten Freund?“ In diese Frage sind laut Wucknitz viele denkbare Rahmenbedingungen von Bindung eingearbeitet und aus den möglichen Antworten lassen sich u.a. Rückschlüsse auf das Miteinander und den sozialen Zusammenhalt in einer Organisation ziehen. Bestätigt wurden die Zusammenhänge zwischen dieser Frage und der Bindung von Mitarbeitern in einer Höhe von  $r=.66$  (vgl. Wucknitz 2008, S. 68). Empfohlen werden können somit alle Maßnahmen, die geeignet erscheinen, das soziale Miteinander der Belegschaft zu stärken, Mitarbeiter zu unterstützen und die gemeinsame Kommunikation zu fördern. Neben teambildenden Maßnahmen, die in Unternehmen nicht selten aus einem erlebnispädagogischen Repertoire entnommen werden, können gemeinsame Riten wie Abteilungssessen oder das Feiern gemeinsamer Erfolge genannt werden, die von einer Kultur der gegenseitigen Anerkennung geprägt sein sollten. Wichtig erscheint auch hierbei die Rolle der Führungskraft, die durch den direkten Kontakt einen enormen Einfluss auf das Miteinander der Beschäftigten ausüben kann. Weitere Empfehlungen können in der Bereitstellung von sozialen Diensten und Mitarbeiterportalen sowie in der Bildung von Interessensvertretungen liegen.

## ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Für die Skala **Entwicklungsmöglichkeiten** wurde die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 6** und **Hypothese 9** wurden gemeinsam geprüft. Beide Hypothesen formulieren Annahmen über Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Möglichkeiten zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Mitarbeitenden und den drei Dimensionen von OC. Im Rahmen der Hypothese 6 wurde explizit formuliert, dass die stärksten positiven Zusammenhänge mit dem affektiven, mittlere mit dem normativen und geringe Zusammenhänge mit dem kalkulatorischen OC vermutet werden.*



Die Skala **Entwicklungsmöglichkeiten** fragt danach, ob der Mitarbeiter wahrnimmt, sich sowohl persönlich als auch auf einer organisationalen Ebene weiterentwickeln zu können. Wie bereits erläutert, wurde die Skala Entwicklungsmöglichkeiten zunächst getrennt nach persönlichen und organisationalen Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet. Faktorenanalytische Berechnungen ergaben im Rahmen der Hauptuntersuchung, dass die Skalen im Rahmen der vorliegenden Studie gemeinsam betrachtet werden sollen. Bei analogen Studien, die recherchiert wurden, liegt in der Regel keine Trennung des Konstruktes vor: So werden oftmals Selbstverwirklichung, Entwicklungsmöglichkeiten gemäß dem eigenen Wissen und den eigenen Fähigkeiten oder generelle Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung sowie eine aufgezeigte berufliche Perspektive als förderlich für den Verbleib in einem Unternehmen beschrieben (vgl. Knoblauch 2004, S. 107, vgl. Böck 2004, S. 233f, vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14, vgl. Niermeyer 2007, S. 139, vgl. Bertrand 2004, S. 268, vgl. Wucknitz 2008, S. 34). Die Hypothesen zu Entwicklungsmöglichkeiten stehen im Rahmen der vorliegenden Studie vor allem in einem engen Zusammenhang zum affektiven OC, aber auch zu den anderen Dimensionen des OC wurden Zusammenhänge identifiziert (vgl. Abschnitt 7.5.3, Hypothese 6 und 9). Die beiden Hypothesen können nach Ansicht des Autors als zentral für die vorliegende Untersuchung angesehen werden.

Vor allem vor dem Hintergrund des Wandels des Konstrukts „Karriere“ (vgl. Abschnitt 8.1.1) wird die Empfehlung ausgesprochen, einen besonderen Wert sowohl auf die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten als auch auf die organisationsinternen Karrieremöglichkeiten zu legen und Mitarbeiter, die man gerne im eigenen Unternehmen halten würde, diesbezüglich zu fördern (vgl. Abschnitt 3.4.2). Aus Sichtweise des Autors haben Organisationen hierfür alle Trümpfe in der Hand. Es erscheint nötig, darauf zu achten, dass Mitarbeiter die in einer Organisation angebotenen Möglichkeiten wie Trainings in Anspruch nehmen können. Es erscheint kontraproduktiv, wenn Maßnahmen einem Teil der Mitarbeiter vorenthalten werden. Eine konkrete Empfehlung kann hierzu nicht gegeben werden, da jedes Unternehmen aufgrund der ökonomischen Rahmenbedingungen entscheiden sollte, welche Mittel welchen Mitarbeitern zur Förderung von OC zur Verfügung stehen.

Für die beiden beschriebenen denkbaren Bereiche von Entwicklung, die persönlichen (1) und die organisationalen Entwicklungsmöglichkeiten (2), werden folgende Anregungen formuliert:

(1) Besonders im Bereich der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten wird empfohlen, den Mitarbeitern unter Berücksichtigung ihrer Wünsche im Abgleich mit den betrieblichen Belangen Bildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Es erscheint sinnvoll, in bestimmten Abständen Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, um deren Wünsche zu erfassen, zu bewerten, Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Sollte das Bedürfnis nach weiterer Bildung nicht bestehen könnten die Mitarbeitenden über die Gespräche für das Thema sensibilisiert werden. Neben reinen Bildungsangeboten erscheint es dem Autor auch plausibel, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Beratungen für die gezielte Entwicklung der eigenen Kompetenzen aufzusuchen. Dies könnte z.B. über die Einrichtung einer Beratungsstelle, die an die örtlichen Weiterbildungsabteilungen angelehnt ist, angeboten werden. Ebenso wäre es denkbar, Bildungsportale einzurichten, damit sich die Mitarbeiter selbstständig über mögliche Maßnahmen informieren können. Speziell für die Unterstützung von Führungskräften wären Maßnahmen wie ein Führungskräfte-Training denkbar.

Neben klassischen Trainings gibt es weitere Programme wie das Job Enrichment, das Job Enlargement oder die so genannte Job Rotation, die letztendlich dazu dienen, dass Mitarbeiter neue Erfahrungen generieren und hinzulernen.

(2) Neben den Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung konnten auch Hinweise darauf gefunden werden, dass organisationale Entwicklungsmöglichkeiten ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Neben einer grundsätzlichen Vielfalt der Laufbahnen, die in reine Führungslaufbahnen und Fachkarrieren unterteilt werden können, bestehen zahlreiche weitere Möglichkeiten, für die förderliche Empfehlungen gegeben werden können. Hierzu gehören das Angebot eines Coachings oder Mentorings für entwicklungswillige Mitarbeiter, konkrete Zielvereinbarungen über weitere Karriereschritte im Sinne eines geregelten Karrieremanagements oder die Förderung durch Maßnahmen wie der Job Rotation, in der die Mitarbeiter neue Eindrücke und Erfahrungen sammeln können.

### INTEGRATION NEUER MITARBEITER UND MITARBEITERGESPRÄCH

Für die Skala **Integration neuer Mitarbeitender und Mitarbeitergespräch** wurde die folgende Hypothese formuliert:

***Hypothese 7** bezieht sich auf die Skala „Integration neuer Mitarbeitender“. Hier werden Zusammenhänge zwischen den drei Dimensionen von OC und dem Korrelat erwartet, wobei vor allem ein positiver Zusammenhang zum affektiven OC gesehen wird.*

***Hypothese 8** postuliert einen Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen von OC (affektiv, normativ und kalkulatorisch) mit dem Faktor „Mitarbeitergespräche“. Positive Zusammenhänge werden vor allem mit dem affektiven OC vermutet.*

In Abschnitt 4.2 wurde der Prozess der Integration von Mitarbeitenden in ein Unternehmen umfassend beschrieben. Zu betonen ist, dass neben eigentlichen Arbeitsaufgaben auch die Sozialisation in das Unternehmen in diesem Prozess zu betrachten ist (vgl. Grobler 2002, S. 65f, vgl. Schmook und Moser 2006, S. 241). Die Integration neuer Mitarbeiter sollte in einem gewissen Rahmen geplant sein und dem neuen Kollegen auf einer sozialen Ebene das Gefühl vermitteln, willkommen zu sein. Mitarbeitergespräche stellen eine auf die Integrationsphase aufbauende Möglichkeit von Führungskräften dar, mit den Mitarbeitern in einem engen Kontakt zu bleiben.

Vergleichende Studien, die sich direkt mit den beiden Konstrukten und OC befasst haben, ließen sich kaum finden. Vielmehr kann an dieser Stelle erneut auf den Vorgesetzten verwiesen werden, der m.E. bei beiden Konstrukten einen hohen Einfluss hat. Als bindungsfördernd wird gesehen, wenn der Vorgesetzte als Vorbild wahrgenommen wird, wenn er Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart und ihnen Feedback gibt. Mehrere Autoren betonen, dass das Vorhandensein regelmäßiger Mitarbeitergespräche als eine von vielen Bedingungen für den Verbleib in einem Unternehmen gelten kann (vgl. Prott 2001, S. 62, vgl. Hummel 2008, S. 107, vgl. Business-Wissen 2008). Des Weiteren wird von einem enorm hohen Einfluss der Einarbeitungsphase auf den weiteren Verbleib in einer Organisation ausgegangen.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Lt. einer Studie von Bröckermann kündigen 40% der Beschäftigten im ersten Jahr, jede dritte Führungskraft sogar schon während der Probezeit, wobei die Absicht zur Kündigung bei 80% schon am ersten Tag gefasst wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden für die beiden Skalen **Mitarbeitergespräch** und **Integration neuer Mitarbeiter** mittlere Werte zum affektiven OC sowie geringe Werte zum kalkulatorischen und zum normativen OC festgestellt. Seitens des Autors wurden deutlich höhere Werte erwartet. Die nur als moderat ermittelten Werte könnten ggf. mit der Steigerung des OC mit zunehmendem Alter bzw. zunehmender Dauer der Organisationszugehörigkeit und dem Hintergrund der sehr jungen Stichprobe erklärt werden: Es erscheint plausibel, dass Mitarbeiter, die seit längerem einem Unternehmen angehören, sich nicht mehr so detailliert an die Eingangsphase erinnern oder dass diese in ihrer Bedeutung nachrangig erscheint. Jüngeren Mitarbeitern hingegen könnte diese Phase durchaus präsenter sein, wobei deren OC jedoch in der Regel geringer ist.

Meines Erachtens sollte es für eine Führungskraft nicht allzu aufwändig sein, neuen Mitarbeitern an den ersten Tagen das Gefühl zu geben, dass sie im Unternehmen willkommen sind. Hier können Gespräche geführt, Ziele für die Einarbeitung vereinbart, ein Pate für „inoffizielle Fragen“ benannt und weitere Maßnahmen durchgeführt werden, um einen möglichst fruchtbaren und lernförderlichen Rahmen zu generieren. Auch nach der Phase der Einarbeitung ist es seitens der Führungskräfte wichtig, in einem gewissen Rahmen den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht abreißen zu lassen und den Austausch und die Wertschätzung in regelmäßig stattfindenden Gesprächen zu erhalten. Gerade für eine erfolgreiche Einarbeitung ist es nach Ansicht des Autors unerlässlich, mit einer gewissen „strukturierten Klarheit“ gegenüber dem neuen Mitarbeiter aufzutreten, um diesem ein erstes Gefühl der Sicherheit zu geben. Klare Stellenprofile scheinen für diese Aufgabe sehr hilfreich zu sein. Aufgrund der Erkenntnisse der vorliegenden Studie wäre zu überlegen, inwiefern bei der Schaffung neuer Stellen ein lernförderlicher Rahmen berücksichtigt werden könnte, beispielsweise durch ein größeres Mitspracherecht bzw. hohe Entscheidungsfreiheiten, eine klare und sinnvolle Zuteilung von Aufgaben, das Gewähren von zeitlichen Freiräumen etc.

#### 8.5.4. EIN ALTERNATIVER VORSCHLAG FÜR DEN PRAKTISCHEN UMGANG MIT OC

Das Ziel von Konzepten des OC und auch der vorliegenden Untersuchung ist es, Hinweise darauf zu finden, wie Mitarbeiter dazu veranlasst werden können, in einem bestimmten Unternehmen zu verbleiben. Auf einer praktischen Ebene wurde in Abschnitt 3.3 der sogenannte integrative Ansatz vorgestellt, der davon ausgeht, dass es vier Bindungstypen gibt, wobei sich diese Typen dadurch unterscheiden, dass die Ausprägungen der Dimensionen des OC unterschiedlich stark sind. So wurde ein überwiegend affektiv, ein überwiegend kalkulatorisch, ein überwiegend normativ gebundener Typ sowie ein vierter Typ beschrieben, der sowohl normativ als auch kalkulatorisch gebunden ist. Im Rahmen der vorliegenden Forschung konnte diese Typologie weitestgehend bestätigt werden (vgl. Abschnitt 7.5.5). Das Konzept der Bindungstypen soll im Folgenden eingehender betrachtet und ein Vorschlag für den praktischen Umgang mit diesem Konzept formuliert werden.

## NUTZEN VON BINDUNGSTYPEN

Zunächst stellt sich die Frage, worin überhaupt der Nutzen von Bindungstypen besteht. Er kann sowohl auf einer praktischen als auch auf einer theoretischen Ebene gesehen werden:

Praktisch ist die Nützlichkeit des Modells der Bindungstypen in der täglichen Relevanz für Organisationen zu sehen: Sind die Mitarbeiter eines Unternehmens überwiegend vom Typ 1 (affektiv), dann besteht für ein Unternehmen kein größeres Risiko einer hohen Personalfuktuation. Setzt sich die Belegschaft eines Unternehmens überwiegend aus dem Typ 2 (kalkulatorisch) zusammen, dann können diese zwar als gebunden bezeichnet werden, aber im Falle eines guten Angebots wäre zu erwarten, dass die Bindung seitens des Mitarbeiters schnell für die sich ergebende bessere Variante aufgehoben wird. Letztendlich lässt sich sagen, dass die Typen 1 bis 3 durchaus, aber in unterschiedlicher Intensität an einen Arbeitgeber gebunden sind. Der absolute Risikofaktor scheint der Typ 4 zu sein, dessen Bindung an eine Organisation tendenziell am geringsten ist. Auch besteht wenig Klarheit darüber, wie dieser Typ „erreicht“ werden kann.

Auf einer theoretischen Ebene dient der integrative Ansatz wie eine Typisierung generell dazu, das theoretische Konstrukt Bindung überhaupt wahrnehmbar bzw. greifbar zu machen, Komplexität zu reduzieren und eine Möglichkeit zur Ordnung anzubieten. Es stellt sich nun die Frage nach der praktischen Relevanz bzw. Umsetzbarkeit dieses Konzepts.

## BINDUNGSTYPEN: EINE KRITISCHE BETRACHTUNG

Folgt man dieser Grundannahme, könnte daraus abgeleitet werden, dass innerhalb der Bindungstypen bei aller Individualität von Mitarbeitern gewisse gemeinsame Bindungstendenzen vorherrschen. Innerhalb eines Bindungstyps herrschen gemeinsame Bindungstendenzen vor und können als heterogen beschrieben werden, die Typen an sich unterscheiden sich durch unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf die Bindung. Es wäre nun ein naheliegender Gedanke für jeden Bindungstyp, spezielle Maßnahmen abzuleiten. Auch in der gängigen Literatur zum Thema findet man immer wieder Hinweise, dass es sinnvoll erscheint, als Ausgangsbasis für weiterführende praktische Überlegungen die Bindungstypen zu nutzen, z.B. über die Platzierung gezielter Maßnahmen für einzelne Typen (vgl. Abschnitt 3.3). An diesen Überlegungen kann nach Ansicht des Autors jedoch folgende Kritik geäußert werden:

- ▲ Ein Vorgehen, das die Bindungstypen als Ausgangspunkt praktischer Überlegungen ansetzt, hat die Konsequenz, dass diese vor der Platzierung gezielter Maßnahmen bestimmt werden müssten. Hierzu wäre es für Praktiker nötig, relativ klar zu identifizieren, um welchen Bindungstyp es sich bei den einzelnen Mitarbeitern handelt, was sich vor allem bei weniger umfangreich geschultem Personal als sehr schwierig erweist. Ein „Schnelltest Bindung“ existiert gegenwärtig nicht.
- ▲ Ein weiterer Kritikpunkt an dem Vorgehen kann durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit begründet werden. Legt man die strikte Trennung nach den Dimensionen des OC kurzerhand beiseite und fasst man Bindung gedanklich für einen Moment als ein übergreifendes Konstrukt zusammen, dann können, wie in Tabelle 33 dargestellt, vor allem die Korrelate Entwicklungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit und soziales Klima sowie das Mitspracherecht als

Schwerpunkte über die Dimensionen des OC hinweg identifiziert werden. Dabei fällt auf, dass Korrelate, die umfänglich in einem Zusammenhang zum affektiven OC stehen, auch durchaus hohe Werte beim normativen und teilweise auch beim kalkulatorischen OC aufweisen. Eine detailliertere Betrachtung der ermittelten Bindungstypen ergab, dass die Unterschiede der Mittelwerte der Bindungstypen 1 bis 3 in Bezug auf die Korrelate nur sehr gering nachzuweisen waren. In diese Überlegungen kann mit einbezogen werden, dass die Bindungstypen jeweils in Bezug auf die Dimensionen des OC keine „Reinformen“ darstellen, dass also überwiegend affektiv gebundene Mitarbeiter laut dem Modell auch über gewisse Ausprägungen beim kalkulatorischen und beim normativen OC verfügen. Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass evtl. Maßnahmen nachrangig von den Typen abhängen, da z.B. auch ein überwiegend affektiv gebundener Mitarbeiter über Maßnahmen, die eigentlich in einem kalkulatorischen Rahmen verortet werden, „erreicht“ werden kann. Deutlich wird dies am Beispiel des Korrelats „Entwicklungsmöglichkeiten“. Hier werden stärkere Effekte beim affektiven und mittlere Effekte beim kalkulatorischen und beim normativen OC erzielt (vgl. Tabelle 33).

	KODE	DIMENSIONEN DES OC		
		affektiv	kalkulatorisch	normativ
KORRELAT				
Tätigkeitsspielraum	FLMA_taet	++	n.b.	+
Anforderungsgehalt	FLMA_anf	++	+	++
Mitspracherecht	FLMA_mitspr	+++	+	++
Zeitliche Freiräume	LIDA_zeitfr	++	+	+
Selbstständigkeit / soziales Klima	LIDA_ssk	+++	+	++
Entwicklungsmöglichkeiten	PE_LIDA_ent	+++	++	++
Integration	PE_int	++	+	+
Mitarbeitergespräch	PE_mag	++	+	+
	vgl. Abschnitt 7.5.3 Prüfung der Hypothesen: "+++“ starke Zusammenhänge; „++“ mittlere Zusammenhänge; „+“ schwache Zusammenhänge; „n.b.“ nicht bestätigt / keine sign. Ergebnisse			

Tabelle 33: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, Hypothesenprüfung)

### EINE ALTERNATIVE BETRACHTUNGSWEISE AUF DAS KONSTRUKT OC

Folgt man der Prämisse, dass vor allem Mitarbeiter der Typen 1 bis 3 durch die Korrelate zu Lernen zwar differenziert, aber durchschnittlich gut erreicht werden können, dann stellt sich die Frage, ob es wirklich sinnvoll ist, die Bindungstypen der Mitarbeiter aufwändig bestimmen zu wollen, da z.B. über Maßnahmen des Feldes Entwicklungsmöglichkeiten sich alle Mitarbeiter, die nach einer der Dimensionen des OC im Schwerpunkt gebunden sind, in einem gewissen Rahmen erreichen lassen.

Eine differenzierte Darstellung der Wechselrisiken ergab, dass die Typen 1 bis 3 vor dem Hintergrund des jeweils vorherrschenden situativen Kontextes durchaus gebunden zu sein scheinen, der Typ 4 (tendenziell eher ungebunden) hingegen als Sicht des OC als absoluter Risikofaktor angesehen werden kann (vgl. Abschnitt 8.3). Meines Erachtens ist es durchaus sinnvoll, nicht nach den einzelnen Typen 1 bis 3 zu differenzieren, sondern den Schwerpunkt auf die Frage zu legen, ob überhaupt irgendeine Form von Bindung an eine Organisation besteht (Typ 1, 2 oder 3) oder ob ein Mitarbeiter dem Typ 4 zuzuordnen ist. Typ 1 bis 3 scheinen durchaus durch die Korrelate zu Lernen erreichbar zu sein. Für Typ 4 hingegen müssten

andere Wege eingeschlagen werden. Die „Erreichbarkeit“ von Bindungstyp 4 kann durch die vorliegende Studie nicht bestätigt werden. Es kann lediglich postuliert werden, dass lernförderliche Aspekte der Arbeit wenige Effekte nach sich ziehen werden. Über die Gründe, warum Typ 4 dennoch beim Arbeitgeber verbleibt, kann nur spekuliert werden. Beispielsweise könnten Typ 4 eine niedrige Bindung an die Organisation, aber eine hohe Bindung an die eigenen Arbeitsgruppe oder die Führungskraft aufweisen welche ihn trotz niedrigem OC zum Verbleib in der Organisation animieren. Geklärt werden kann dies an jetziger Stelle nicht, hierfür sind weiterführende Erhebungen notwendig.

Die Ausführungen zeigen, dass Bindung ein vielschichtiges, dynamisches Konstrukt ist, das kaum greifbar erscheint. Um das Feld dennoch zu ordnen und für die Praxis möglichst gangbare Wege zu bahnen, soll nun versucht werden, einen alternativen Umgang mit Mitarbeiterbindung zu finden, bei dem der Schwerpunkt zwar auf dem integrativen Ansatz von Bindung liegt, die Bindungstypen aber weniger im Fokus der Betrachtung stehen:

- ▲ Auf einer theoretischen Ebene sollte am Konzept der Bindungstypen festgehalten werden, um die Komplexität der Thematik so weit zu reduzieren, dass die Thematik Bindung überhaupt unserer Wahrnehmung zugänglich ist.
- ▲ Auf einer praktischen Ebene sollte das Konzept der Bindungstypen m.E. weniger im Fokus der Betrachtung stehen. Kritisiert wird daran, dass ein für die schnelle Identifikation und Platzierung von Maßnahmen benötigter „Schnelltest Bindung“ gegenwärtig nicht existiert. Man kann weiter die Annahme zugrunde legen, dass – wie in der vorliegenden Studie durch die Korrelate zu Lernen weitestgehend aufgezeigt – durch die lernförderlichen Maßnahmen alle Mitarbeiter zwar in unterschiedlicher Intensität, aber dennoch umfassend erreicht werden können. Daher sollte eine ressourcenaufreibende Bestimmung evtl. Bindungstypen eher nachrangig bzw. für Praktiker eher – aus Sichtweise des OC - in die Kategorien „gebunden“ (Typ 1 bis 3) oder „ungebunden“ (Typ 4) betrieben werden.

Eine Betrachtung von Tabelle 33 legt eher nahe, dass die hinterlegten Korrelate Mitspracherecht, Entwicklungsmöglichkeiten und Selbstständigkeit / soziales Klima für viele der Mitarbeiter sehr wichtig sind und als eine Art „Hotspots“ für die Korrelate zu Lernen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung gelten können.

Für die Praxis soll aus diesen Überlegungen heraus nicht angeregt werden, auf die Verwendung der Bindungstypen zu verzichten. Sollte eine klare Zuordnung möglich sein, bietet es sich an, für diese Typen passende Maßnahmen zu platzieren. Wenn – wie vermutet – in den meisten Fällen eine Identifikation nicht oder nur schwerlich nötig ist, dann kann die vorliegende Untersuchung über die vorgestellten Hotspots Entwicklungsmöglichkeiten, Mitspracherecht und Selbstständigkeit / soziales Klima vielfältige und äußerst wirksame Möglichkeiten aufzeigen, Mitarbeiter effektiv zu erreichen.

### 8.5.5. ABLEITUNG VON ALLGEMEINEN GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR DAS BINDUNGSMANAGEMENT

Im folgenden Abschnitt sollen gewissermaßen als Zusammenfassung der praktischen Implikationen so genannte Gelingensbedingungen für das Bindungsmanagement formuliert werden. Dazu soll zunächst kurz dargelegt werden, was unter dem Begriff der Gelingensbedingungen zu verstehen ist und welche Bedeutung er in den folgenden Abschnitten einnimmt. Danach werden allgemeine Gelingensbedingungen abgeleitet.

#### BESTIMMUNG VON „GELINGENSBEDINGUNGEN“

Wie einleitend zu den praktischen Implikationen dargelegt, ist es aufgrund der nicht identifizierbaren Wirkrichtungen zwischen OC und den Korrelaten nicht möglich, für den täglichen Umgang mit Commitment in Organisationen quasi nach dem Kausalitätsprinzip Rezepte für Handlungsweisen zu erstellen. Dennoch fordern „Praktiker“ dies oftmals ein. Wie kann man damit umgehen? Wichtig ist es meines Erachtens, über ein gewisses Fachwissen zur Thematik zu verfügen und dieses situativ anzuwenden (Stichworte: Reflexions- und situative Kompetenz, vgl. Abschnitt 8.5.1).

Um dieses Dilemma weiter aufzulösen, um also trotz der nicht vorhandenen Möglichkeit, Rezepte auszustellen, auf einer praktischen Ebene konkrete Hinweise geben zu können, wird im Folgenden der Begriff der Gelingensbedingung verwendet. Solche Bedingungen beschreiben Faktoren, die für die Mitarbeiterbindung als besonders wichtig erscheinen und die ggf. einen hohen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter haben. Mit Gelingensbedingungen sind keinesfalls kausale Annahmen gemeint, sondern vielmehr sollen damit vorsichtig Tendenzen aufgezeigt werden, die gewisse Schlüsse nahelegen. Gelingensbedingungen können also als das beschrieben werden, was sich der vorliegenden Studie als besonders wichtig, ggf. voraussetzend für Bindung, gezeigt hat. Einschränkend muss erwähnt werden, dass die Beachtung der folgenden Gelingensbedingungen kein Garant für eine hohe Mitarbeiterbindung darstellt, vielmehr sind Gelingensbedingungen als ein guter Nährboden für OC anzusehen. Ob die Pflanze Commitment wirklich wächst und gedeiht, hängt von vielen weiteren Faktoren ab, die in der vorliegenden Arbeit u.a. durch die Eingrenzung der Konstrukte OC und Lernen nicht vollständig betrachtet werden können.

#### GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR DAS BINDUNGSMANAGEMENT IN ORGANISATIONEN

Es sollen nun einige Gelingensbedingungen skizziert werden, die auf den Folgerungen in Abschnitt 8.5 bzw. auf der Eingrenzung auf die Konstrukte OC und Lernen beruhen. Vor diesem Hintergrund haben sich im Verlauf der Untersuchung die folgenden Punkte als besonders wichtig für ein gelingendes Bindungsmanagement herausgestellt:

- (1) eine breite institutionelle Verankerung des Themas OC in Organisationen durch die Definition von Strategien und Prozessen, aber auch durch die Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die Maßnahmen, ggf. die Schaffung einer Stelle für einen Bindungsmanager (vgl. Abschnitt 8.5.2);

(2) Schulung von Führungskräften, da diese durch den intensiven Kontakt einen enormen Einfluss auf das OC der Mitarbeiter zu haben scheinen (vgl. Abschnitt 8.5.2, vgl. Anhang 5);

(3) Bereitstellung / Ermöglichung von lernförderlichen Faktoren für die Mitarbeiter wie Mitspracherecht, Entwicklungsmöglichkeiten, Selbstständigkeit und Schaffung eines angenehmen und lernförderlichen Klimas innerhalb der Organisation. Diese Faktoren stehen laut den Ergebnissen der vorliegenden Studie in einem engen Zusammenhang mit der langfristigen Bindung der Mitarbeiter, vor allem mit dem wünschenswerten affektiven OC, aber auch mit den anderen beiden betrachteten Dimensionen. Böck stützt dies, indem er ausführt, dass einer der drei hauptsächlichen Bindungsfaktoren die Entwicklungsmöglichkeiten in Organisationen darstellen. Wer eine Entwicklung seiner Fähigkeiten und seines Wissens erlebt, fühlt sich laut dieser Studie gebunden (vgl. Böck 2004, S. 233f, vgl. Anhang 5).

(4) In der vorliegenden Untersuchung wurde durch die Korrelate zu Lernen weitestgehend aufgezeigt, dass durch lernförderliche Maßnahmen die Masse der Mitarbeiter, obgleich in unterschiedlicher Intensität, aber dennoch umfassend, erreicht werden kann. Davon ausgehend sollte eine ressourcenaufreibende Bestimmung evtl. Bindungstypen und spezieller Maßnahmen eher nachrangig betrieben bzw. tendenziell durch die Kategorien „gebunden“ und „ungebunden“ vorgenommen werden (vgl. Abschnitt 8.5.4).<sup>68</sup> Die Hotspots der Bindung sind für viele Mitarbeiter weitestgehend erfolgversprechend und sollten gezielt gefördert werden. Es scheint auf einer praktischen Ebene wichtig zu sein, sich um Mitarbeiter zu kümmern, die keinerlei Bindung aufweisen.

---

## 8.6. IMPLIKATIONEN FÜR DAS FACH ERWACHSENENBILDUNG

---

In der bisherigen Darstellung wurde vor allem in Abschnitt 8.5 aus der Sichtweise von Unternehmen argumentiert. Es wurde dargestellt, dass Bemühungen, Mitarbeitende an den eigenen Arbeitgeber zu binden, in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen äußerst sinnvoll sind. Auch die enormen Kosten für Unternehmenswechsel von Mitarbeitenden unterstreichen die gewaltige Bedeutung von OC für Organisationen. In einer weiterführenden Betrachtung sollen nun Implikationen für das Fach Erwachsenenbildung oder auch allgemein für pädagogisches Handeln in Organisationen erarbeitet werden, die sich zumindest nicht primär am Interesse der Unternehmen orientieren.

In der Einleitung wurde die Relevanz der vorliegenden Forschungsarbeit für die Erwachsenenbildung anhand von zwei Punkten beschrieben: Es wurde postuliert, dass ein Zugang der vorliegenden Untersuchung einmal über das Thema „Berufsfelder“ gesehen werden kann **(1)**. Entgrenzte Berufsfelder, hier exemplarisch beschrieben mit ausgebildeten Pädagogen in der Personalarbeit, stellen seit einiger Zeit ein durchaus gängiges Berufsfeld für Erwachsenenbildner dar. Es erscheint essentiell, Wissen für diese Bereiche zur Verfügung zu stellen, hier speziell zum Thema OC. Des Weiteren wurde ein eng am Individuum des Mitarbeiters angelegter Zugang zum Feld der Erwachsenenbildung beschrieben **(2)**: Ziel

---

<sup>68</sup> Die Einteilung ist aus der Sichtweise des OC zu verstehen. Es kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob die Mitarbeitenden an ihre Arbeitsgruppen, ihre Karriere, ihre Führungskraft etc. gebunden sind und deshalb im Unternehmen verbleiben.



erwachsenenbildnerischen Handelns ist es, Lernprozesse anzuregen. In der vorliegenden Arbeit wurde geprüft, inwiefern ein lernfreundliches Klima Mitarbeitende bindet, oder anders formuliert: welche weiteren Effekte Lernen mit sich bringt bzw. ob Hinweise darauf gefunden werden können, ob Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden gewollt und aus ihrer Sicht als wertvoll zu betrachten sind. Es folgen nun Gedanken und Überlegungen zu diesen beiden Punkten.

(1) Eine Relevanz der vorliegenden Forschung für erwachsenenbildnerische Berufsfelder ist nach Ansicht des Autors deutlich ersichtlich. Durch die Erkenntnisse der Forschung konnte gezeigt werden, dass ein lernförderliches Klima und gebundene Mitarbeitende in einem engen Zusammenhang gesehen werden können. Für erwachsenenpädagogisches Handeln in der Personalarbeit ergibt sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, entbindenden Tendenzen bei Mitarbeitenden schon bei ersten Anzeichen mit der Schaffung eines lernfreundlichen und entwicklungsorientierten Klimas situativ entgegenzuwirken. Die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung können somit einen Beitrag dazu leisten, erwachsenenpädagogisches Handeln im Berufsfeld der Personalarbeit zu professionalisieren.

(2) Aus einer erwachsenenpädagogischen Sichtweise geht es nicht in erster Linie darum, Menschen zu binden, um Kosten zu minimieren oder Entwicklungen wie dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dies beschreibt tendenziell eher das Interesse von Unternehmen. Interessant für die Erwachsenenbildung erscheint, ob OC von den Mitarbeitenden als wünschenswertes und wertvolles Gut betrachtet wird. In Bezug auf diese Frage konnten in der Untersuchung wichtige Hinweise gefunden werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte durch die Kombination der Literaturrecherche, der Darstellung des Forschungsstandes und der durch die Erhebung gewonnenen Erkenntnisse nach Ansicht des Autors klar herausgearbeitet werden, dass umfassend gebundene Mitarbeitende ein für Unternehmen und, wie in Punkt 2 gefragt, ebenso für Mitarbeitende wünschenswerter Zustand ist.

Mitarbeiterbindung korreliert stark mit Arbeitszufriedenheit. Vor allem affektiv gebundene Mitarbeitende neigen tendenziell eher zu altruistischen Handlungen, erbringen eine höhere Leistung, weisen weniger motivationale Fehlzeiten auf und bringen sich intensiver für ihren Arbeitgeber ein. Zufriedenheit und Gebundenheit sind nach Ansicht des Autors Zeichen dafür, dass die Arbeitswelt nicht wie oft dargestellt nur kalt und kalkulierend ist. Vor allem affektiv gebundene Mitarbeitende, die eine emotionale Verbindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen, machen deutlich, dass man sich auf der Arbeit wohlfühlen kann. Die umfassenden Zusammenhänge von OC und vor allem Arbeitszufriedenheit lassen generell den Schluss zu, dass Bindung und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden wie auch von Unternehmen als wünschens- und erstrebenswerte Zustände eingestuft werden. Dies wird durch die Darstellungen in Abschnitt 3.1 untermauert, wonach gebundene Mitarbeitende vermehrt ein Gefühl der Sicherheit, Zugehörigkeit, Sinnfindung, Anerkennung u.v.m. finden.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Unternehmen – und hier vor allem die Führungskräfte durch die Schaffung eines lernförderlichen Klimas über entsprechende Rahmenbedingungen wie Pausenregelungen, Partizipationsangebote, Entwicklungsmöglichkeiten etc. – Möglichkeiten haben, auf die Zufriedenheit und das OC einzuwirken.

Ein wesentliches Fazit aus erwachsenenpädagogischer Sichtweise ist, dass Menschen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind und als gebunden beschrieben werden können, sich bei ihrem Arbeitgeber tendenziell eher wohlfühlen. Vorhandene lernförderliche Aspekte der Arbeit scheinen für das Erreichen dieses Zustandes nützlich zu sein. Commitment ist nicht nur für Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels und ungünstiger demografischer Entwicklungen sowie hoher Kosten für Fluktuation ein wichtiges Konstrukt, sondern auch für die Mitarbeitenden und aus einer erwachsenenpädagogischen Sichtweise ist OC etwas Begrüßenswertes. Der Zusammenhang zwischen Lernen bzw. lernförderlichen Rahmenbedingungen und OC ist dabei zentral. Durch die gewonnenen Erkenntnisse kann erwachsenenpädagogisches Handeln in der Personalarbeit weiter professionalisiert werden.

---

## 8.7. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE FORSCHUNG

---

Im Rahmen der abschließenden Betrachtung soll zunächst eine Einordnung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der begrenzten Reichweite der Studie durchgeführt werden (vgl. Abschnitt 8.7.1). Abschließend werden offene Fragen zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf formuliert.

### 8.7.1. EINORDNUNG DER DARGESTELLTEN IMPLIKATIONEN VOR DEM HINTERGRUND DER REICHWEITE DER STUDIE

---

Im folgenden Abschnitt sollen die dargestellten Implikationen vor dem Hintergrund der Reichweite der Studie betrachtet werden.





Die in den erwähnten Abschnitten vorgenommenen Folgerungen und Eingrenzungen sind vielfältig. Für die weitere Betrachtung erscheint es sinnvoll, eine Auswahl zu treffen. Deshalb wird im Folgenden zunächst herausgearbeitet, welche Punkte in Bezug auf die Reichweite der Studie als besonders prägnant bewertet werden. Danach erfolgt eine Betrachtung ausgewählter theoretischer und praktischer Implikationen.

Eine Gesamtübersicht zur Eingrenzung der Reichweite findet sich in Abschnitt 8.1. Zunächst sind alle Folgerungen vor dem Hintergrund dieser Eingrenzungen zu bewerten. Besonders prägnant erscheinen dem Autor zwei Punkte:

- ▲ Die vorliegende Studie ist nicht in der Lage, Aussagen über DAS Commitment und DIE auslösenden Faktoren zu treffen. Bindung wurde auf den Bereich OC und die Korrelate auf den Bereich Lernen eingeschränkt. Die Beziehungen zwischen den Korrelaten und den Dimensionen des OC können lediglich in Form von Zusammenhängen, nicht aber als kausale Wirkrichtung beschrieben werden.
  - ▲ Durch den Vergleich der personen- und unternehmensbezogenen Angaben der untersuchten Stichprobe mit Referenzgruppen wurde deutlich, dass die gewonnenen Daten vor dem Hintergrund einer überdurchschnittlich jungen, schulisch und beruflich auffallend gebildeten sowie mit einer hohen Führungsverantwortung betrauten Auswahl zu interpretieren sind.
-

Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird vor allem der zweite Punkt betrachtet. Der Autor sieht es als essentiell an, zu analysieren, für welche Gruppen von Mitarbeitern die erhobenen Daten interpretiert werden können und sollen. Die Eingrenzungen jung, gebildet und mit einer hohen Führungsverantwortung betraut können als eine Art Brille oder Blaupause gesehen werden, welche die Aussagekraft der Ergebnisse der vorliegenden Studie für andere Gruppen, z.B. Geringqualifizierte, in einem gewissen Rahmen determiniert.

Es stellt sich dem Autor vorab die Frage, inwiefern sich das OC der jungen, gebildeten und mit vielen Führungsaufgaben betrauten Gruppe von Mitarbeitern, die im Zuge der vorliegenden Studie als Teilnehmer gewonnen werden konnten, mit dem OC einer Gruppe vergleichen lässt, die in einem gewissen Rahmen als repräsentativ gelten kann. Hierzu wird auf die Erkenntnisse aus Abschnitt 7.5.1 zurückgegriffen, in dem die gezogene Stichprobe analysiert und die bestehenden Abweichungen (u.a. jung, gebildet, mit Führungsaufgaben betraut) identifiziert werden konnten. Folgende Einordnung wird getroffen:

	Alter	Bildung	Führungsverantwortung	Motivation der Teilnehmenden zur Teilnahme an der Studie
Kennzeichen der gezogenen Stichprobe	Jung	umfänglich gebildet	umfänglich mit Führungsaufgaben betraut	vmtl. sehr hoch, da es sich um eine freiwillige Studie handelt
Kennzeichen von als repräsentativ eingestuften Gruppen	tendenziell älter	weniger gebildet	weniger umfänglich mit Führungsaufgaben betraut	vmtl. geringere Motivation zur Teilnahme
Kennzeichen des OC in Bezug auf das Item	OC steigt mit zunehmendem Alter an	OC steigt mit abnehmendem Bildungsniveau	OC steigt mit zunehmender Führungsverantwortung an	Mit steigender Motivation der Teilnahme kann von einem höheren OC ausgegangen werden.
Implikationen für als repräsentativ eingestufte Gruppen	Anzunehmen ist, dass als repräsentativ geltende Gruppen im Vergleich mit der gezogenen Stichprobe über ein höheres OC verfügen.	Anzunehmen ist, dass als repräsentativ geltende Gruppen im Vergleich mit der gezogenen Stichprobe über ein höheres OC verfügen.	Anzunehmen ist, dass als repräsentativ geltende Gruppen im Vergleich mit der gezogenen Stichprobe über ein niedrigeres OC verfügen.	Anzunehmen ist, dass als repräsentativ geltende Gruppen im Vergleich mit der gezogenen Stichprobe über ein niedrigeres OC verfügen.
				

**Tabelle 34:** Diskussion - Einordnung der gezogenen Stichprobe

(1) Die Tabelle 34 zeigt schematisch die angenommenen Parameter. Die Überlegungen des Autors werden im Folgenden exemplarisch am Beispiel des Items Alter verdeutlicht: Die gezogene Stichprobe wird im Vergleich zu als repräsentativ geltenden Gruppen als auffallend jung eingestuft (vgl. 7.5.1). Festgestellt wurde in der vorliegenden sowie in vergleichbaren Studien, dass das OC mit zunehmendem Alter ansteigt. Bezogen auf die Gruppe aller Arbeitnehmer in Deutschland, die ein höheres Durchschnittsalter aufweist, kann für Referenzgruppen ein höheres OC postuliert werden. Ähnliche Schlussfolgerungen können für die Items Bildung und Führungsverantwortung gezogen werden (vgl. Tabelle 34): Bei einer Gruppe, die als repräsentativ gelten kann, ist im direkten Vergleich mit der gezogenen Stichprobe in Bezug auf das Item Bindung mit höheren Werten des OC, bei der Führungsverantwortung von niedrigeren Werten auszugehen.

(2) Ein genereller Hinweis, der auf eine hohe Ausprägung des OC in der vorliegenden Studie im Vergleich zu Referenzgruppen schließen lassen könnte, kann in der Motivation der Teilnehmer gesehen werden.

Allgemein ist zu postulieren, dass eine Studie, deren Teilnahme freiwillig ist, gezielt Gruppen anspricht, die sich für ein bestimmtes Thema interessieren oder eine persönliche Relevanz darin sehen, also motivierte Teilnehmer sind. Bei diesen Gruppen geht der Autor tendenziell von einem höheren OC aus. Es wird angenommen, dass ein repräsentativer Querschnitt in Unternehmen durch die Teilnahme auch weniger motivierter Mitarbeiter geringere Ausprägungen beim OC der Mitarbeiter zutage fördern würde.

(3) Weiter lässt sich annehmen, dass die Werte des OC der Mitarbeiter in Zeiten von Krisen und Arbeitsplatzunsicherheit in einem gewissen Rahmen stärker kalkulatorisch geprägt wären. Gerade affektive Bindung kann m.E. durchaus als ein luxuriöser Zustand angesehen werden, der in seiner individuellen Bewertung den vorherrschenden bzw. wahrgenommenen Realitäten standhalten muss. Arbeitsplatzunsicherheit und Existenzängste sind, so wird angenommen, eher für das kalkulatorische OC zuträgliche Faktoren.

Zusammenfassend kann bei der Betrachtung möglicher Ausprägungen des OC im Vergleich der gezogenen und einer als repräsentativ geltenden Stichprobe in Bezug auf das OC der Referenzgruppen kein abschließendes Urteil gefällt werden. Wie die Tabelle 34 zeigt, gibt es sowohl Faktoren, die für ein höheres OC als auch ein niedrigeres OC von als repräsentativ zu postulierenden Gruppen sprechen. Wichtig erscheint, dass die Ergebnisse und Implikationen vor dem Hintergrund einer jungen, gebildeten und mit beträchtlichen Führungsaufgaben betrauten Gruppe zu betrachten sind.

Nachwuchsführungskräfte wären ein Beispiel für eine Gruppe von Mitarbeitern, auf die diese Faktoren zutreffen könnten. Eine Übertragung auf andere Gruppen wie z.B. Geringqualifizierte erscheint nach Ansicht des Autors – auch vor dem Hintergrund der in diesem Abschnitt dargestellten Implikationen – kaum möglich zu sein.

## **EINORDNUNG DER ABGELEITETEN GELINGENSBEDINGUNGEN VOR DEM HINTERGRUND DER GEZOGENEN STICHPROBE**

In Abschnitt 8.5 wurden insbesondere in 8.5.5 so genannte Gelingensbedingungen für das Bindungsmanagement in Organisationen formuliert. Die vier formulierten Rahmenbedingungen für ein gelingendes Bindungsmanagement sollen im Folgenden vor dem Hintergrund der gezogenen Stichprobe bewertet werden.

(1) Gelingensbedingung 1 legte nahe, dass das Thema OC generell von den Unternehmen wahrgenommen und in diesen „institutionell verankert“ werden sollte. Neben der Einbindung von OC in Prozesse und Strategien wurde angeregt, über Stellen für das Bindungsmanagement nachzudenken bzw. hierfür ein eigenes Budget zur Verfügung zu stellen (vgl. Abschnitt 8.5.2, vgl. Abschnitt 8.5.5). Da diese Schlussfolgerung genereller Natur ist und aus den Überlegungen der Inhalte der theoretischen Ausführungen von Kapitel 2 abgeleitet wurde, also nicht auf den unmittelbaren Ergebnissen der vorliegenden empirischen Studie beruht, sieht der Autor vor dem Hintergrund der gezogenen Stichprobe keine Auswirkungen.

(2) Als zweite Gelingensbedingung für das Bindungsmanagement in Organisationen wurde angemerkt, dass die Führungskräfte durch den intensiven Kontakt zu den Mitarbeitern einen enormen Einfluss auf die

Bindung haben und spezielle Schulungsmaßnahmen sinnvoll erscheinen. Auch diese Anregung für ein gelingendes Bindungsmanagement wurde aus Überlegungen des Autors und weiterführenden Studien generiert und mit Befunden der vorliegenden Studie punktuell unterfüttert (vgl. Abschnitt 8.5.2, vgl. Abschnitt 8.5.5). Auch hier sieht der Autor vor dem Hintergrund der gezogenen Stichprobe keine Auswirkungen.

(3) Die dritte Ableitung für ein gelingendes Bindungsmanagement in Organisationen legt nahe, dass vor allem die als Hotspot bezeichneten Faktoren wie ein ausgeprägtes Mitspracherecht, umfangreiche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Selbstständigkeit und ein als positiv bewertetes Klima innerhalb der Organisation in einem engen Zusammenhang zu OC stehen und ein Vorhandensein dieser Punkte als ein guter Nährboden für OC angesehen werden kann, vor allem für das affektive OC (vgl. Abschnitt 8.5.5).

Stellt man sich die Frage, welche Aussagekraft die vorliegende Studie auf die Gelingensbedingung 3 hat, kann lediglich darauf verwiesen werden, dass jüngere, gebildete und mit vielfältigen Führungsaufgaben betraute Mitarbeiter die aufgeführten Korrelate als vorteilhaft sehen. Die Annahme, dass andere Gruppen von Mitarbeitern wie z.B. „Ältere“ und gleichzeitig „Geringqualifizierte“ dieselben Präferenzen haben werden, scheint nicht schlüssig begründbar zu sein.

In der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, dass das OC der Mitarbeiter mit abnehmendem Bildungsniveau und zunehmendem Alter ansteigt (vgl. Tabelle 28). Dies trifft vor allem auf das kalkulatorische OC zu. Diese Gruppe der Älteren und weniger Gebildeten wiederum steht lt. den im Rahmen der vorliegenden Arbeit festgestellten Tendenzen in einem geringer ausgeprägten Zusammenhang mit den erhobenen Korrelaten zu Lernen. Zusammengefasst kann nach Ansicht des Autors davon ausgegangen werden, dass die als Hotspot bezeichneten Korrelate wie das Mitspracherecht und die Entwicklungsmöglichkeiten als wichtige Gelingensbedingung vor dem Hintergrund der gezogenen Stichprobe verstanden werden können. Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass eine Verallgemeinerung über die gezogene Stichprobe hinaus nur schwer denkbar ist.

(4) Die vierte formulierte Gelingensbedingung legt nahe, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern unabhängig von den angesprochenen Bindungstypen durch dieselben Maßnahmen erreicht werden könnten, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Da eine umfangreiche und sichere Identifikation von Bindungstypen in der Praxis kaum denkbar ist, wurde vorgeschlagen, dass die Bindung im Bereich der Korrelate zu Lernen über die angesprochenen Hotspots durchgeführt werden sollte, da diese erfolgversprechend zu sein scheinen und eine ggf. ressourcenaufwändige Bestimmung der Bindungstypen entfallen könnte (vgl. Abschnitt 8.5.5). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Korrelate zu Lernen, vor allem die aufgeführten Hotspots, in einem engen Zusammenhang vor allem zum affektiven OC stehen. Aber auch zum normativen OC wurden Zusammenhänge festgestellt. Beim kalkulatorischen OC sind ausgeprägte Zusammenhänge vor allem mit dem Hotspot Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert worden (vgl. Tabelle 28).

Es lässt sich fragen, ob die Zusammensetzung der Stichprobe einen Einfluss auf dieses Ergebnis hatte bzw. ob sich die aufgrund der Ergebnisse der Studie getroffene Annahme aus Gelingensbedingung 4, dass die Bindungstypen einen eher geringen praktischen Nutzen haben, nur für die gezogene Stichprobe

aufrechterhalten lässt oder aber generalisiert werden kann. Es ist m.E. durchaus vorstellbar, dass eine Stichprobe mit tendenziell eher gering qualifizierten Mitarbeitern stärker kalkulatorische Tendenzen aufzeigt. Diese Gruppe scheint durch die Korrelate zu Lernen tendenziell weniger erreichbar zu sein.

## FAZIT

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind zunächst vorrangig vor dem Hintergrund einer jüngeren, gebildeteren und mit Führungsaufgaben betrauten Stichprobe zu bewerten und können nicht generell auf andere Gruppen wie z.B. gering qualifizierte Mitarbeiter übertragen werden. Eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Gruppen wie z.B. Geringqualifizierte ist denkbar, sollte aber mit einer gewissen Vorsicht getätigt werden. Die Betrachtung anderer Gruppen von Mitarbeitern könnte im Fokus weiterführender Forschungsarbeiten liegen.

### 8.7.2. WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

Nach Ansicht des Autors konnte die vorliegende Studie deutliche Hinweise zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage geben. Im Verlauf einer Forschungstätigkeit ergeben sich oftmals weitere, ebenso dringlich erscheinende Fragen, welche die eigentliche Forschungsfrage erweitern und mit dem gewählten Design nicht oder nur teilweise beantwortet werden können.

Im folgenden Abschnitt wird unter Bezugnahme auf die bisherigen Ausführungen in Kapitel 8 weiterer, während des Forschungsprozesses festgestellter Forschungsbedarf diskutiert. Anzumerken ist, dass die folgenden weiterführenden Fragestellungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und sich auf wesentliche Kernpunkte konzentrieren.

## KONSTRUKTE ORGANISATIONALES COMMITMENT UND LERNFÖRDERLICHE ASPEKTE DER ARBEIT

Generell könnte hinterfragt werden, ob durch das Konstrukt OC nach Meyer und Allen die Bindung an eine Organisation wirklich umfassend betrachtet wird. Basierend auf den Annahmen von Meyer und Allen könnten bei der Untersuchung von Organisationaler Bindung weitere Richtungen in die Betrachtung der Bindung an die eigene Karriere oder die Arbeitsgruppe aufgenommen werden (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Auf einer praktischen Ebene wird mit dem Konstrukt OC das Ziel verfolgt, Mitarbeiter zum Verbleib in einer Organisation zu bewegen. Es stellt sich die Frage, ob weitere Richtungen des Commitments wie z.B. die Bindung an die eigene Karriere vor dem Hintergrund der „protean career“ nicht auch so etwas wie organisationale Bindung bewirken könnten. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Konstrukte wie dem Konstrukt „Karriere“ kann angenommen werden, dass eine persönliche, weniger organisationsspezifische, eher auf den lernenden Menschen und dessen Karriere bzw. dessen Lernen ausgerichtete Hilfe seitens der Organisation das OC der Mitarbeiter positiv beeinflussen und diesen schließlich zum Bleiben bewegen kann. Für künftige Forschungen zum Thema OC kann angeregt werden, das Konstrukt OC aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen umfassender zu betrachten und die Theorie des OC von Meyer und Allen

ggf. um weitere Richtungen oder gar um weitere Konstrukte wie die Entwicklungsmöglichkeiten persönlicher und organisationaler Natur zu erweitern.

Des Weiteren könnte überlegt werden, wie die Konstrukte intentionales und extensionales Lernen klar voneinander getrennt empirisch erfasst werden könnten. Für die Skala Entwicklungsmöglichkeiten wird angeregt, diese auf einer persönlichen und einer organisationalen Ebene getrennt voneinander darzustellen bzw. Instrumente zu entwickeln, die eine solche Unterteilung abbilden.

## FÜHRUNG

Die Rolle der Führungskraft im Bindungsmanagement erwies sich als sehr wichtig, kann aber sicherlich nicht als alleiniger Faktor für Bindung angesehen werden. Es gibt mehrere Ansatzpunkte, die darauf hinweisen, dass Führung in einem Zusammenhang mit dem OC der Mitarbeiter gesehen werden kann.

Bestimmte Führungsstile, die sich dadurch auszeichnen, dass sie sich um Mitarbeiter kümmern und Partizipation fördern, können sich positiv auf das Konstrukt OC auswirken. Genannt werden kann hier z.B. das Konstrukt „Transformationale Führung“, bei dem die Führung u.a. auf einer Erhöhung des Selbstwertes der Mitarbeitenden ausgerichtet ist (vgl. Dörr 2008, S. 13). Weiter werden von verschiedenen Autoren Momente wie „Wertschätzung“ mit Führung in Verbindung gebracht, die auf die Säulen Offenheit, Toleranz und Integrität setzen und als eine Bedingung für ein gutes Arbeitsklima, Kreativität, unternehmerisches Denken und Innovationsfähigkeit angesehen werden (vgl. Bertrand 2004, S. 274, vgl. Flato 2008, S. 85f). Es fanden sich Studien, die eindeutige Hinweise auf derartige Zusammenhänge geben. So wurden Studien recherchiert, die einen direkten Zusammenhang zwischen mitarbeiterorientierter Führung und dem OC der Mitarbeiter nachweisen ( $p = .39$ , vgl. Anhang 6). Die Führungsforschung und der Bezug zum Konstrukt OC bieten nach Ansicht des Autors vielfältige Ansatzpunkte für weiteführende Fragestellungen. Generell ist anzumerken, dass das Thema Führung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur rudimentär betrachtet wurde und weitere Forschungen zum Thema Bindung und Führung wie beschrieben lohnenswert erscheinen.

## ALTER UND GENERATIONENEFFEKTE

Beim Item **Alter** konnte festgestellt werden, dass ältere Mitarbeiter ein deutlich höheres OC aufweisen. Gerade beim kalkulatorischen OC waren die altersbedingten Anstiege enorm, aber auch beim affektiven und normativen OC konnte mit zunehmendem Alter ein Ansteigen des OC ermittelt werden (vgl. Anhang 28). Es scheint, dass OC im Alter einen anderen Stellenwert hat als bei jüngeren Menschen. Gründe für Bindung wurden – oftmals ohne das Alter der Mitarbeiter zu berücksichtigen – bei verschiedenen Forschungsarbeiten zur Genüge erhoben (vgl. Anhang 5). Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften scheint die Frage, wie sich die Faktoren von Mitarbeiterbindung im Laufe eines Lebens verändern, sehr interessant zu sein, um daraus ggf. praktische Implikationen ableiten zu können. Gerade die Förderung von OC bei Mitarbeitern, die der älteren Gruppe angehören, erscheint angesichts der demografischen Entwicklung als ein Forschungsfeld, das durchaus Potential für die Wissenschaft, aber auch für die Praxis hat.

Als ein Aspekt könnten dabei z.B. die Gründe für die beschriebene Steigerung des OC bei älteren Mitarbeitern untersucht werden: Kann die triviale Vermutung, dass ältere Menschen weniger Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt vorfinden oder dies zumindest so wahrnehmen, als Grund für eine höhere Bindung im Alter dienen? Liegt es daran, dass ältere Mitarbeiter sich aufgrund von Bequemlichkeit oder aus Scheu vor Neuem nicht mehr verändern wollen? Oder möchten sie einfach auf in der Organisation erhaltene Altersboni wie eine Betriebsrente oder eine erreichte Position nicht mehr verzichten? Neben diesen praktischen Fragen könnten auch theoriebasierte Fragestellungen weiterführend betrachtet werden: Lassen sich ggf. Modelle aus dem Bereich der Anthropologie, der Entwicklungspsychologie oder der Erwachsenenbildung finden, welche die Befunde eines steigenden OC im Alter stützen oder erklären?

Ein weiteres denkbares und eng mit dem Thema Alter verknüpftes Forschungsfeld könnte eine Betrachtung der Dimensionen des OC unter dem Aspekt verschiedener Werte- und Normenvorstellungen von Generationen sein. Es könnte gefragt werden, ob sich signifikante Unterschiede der Ausprägungen des OC bei verschiedenen Generationengruppen aufzeigen lassen. Dabei könnte der Frage nachgegangen werden, ob etwaige Unterschiede möglicherweise Gruppen von Generationen zugeordnet werden können und sich die Unterschiede mit dem gewählten Modell erklären lassen. So stellt z.B. die Unterscheidung der arbeitenden Menschen in Generation Y bis zu den Babyboomern, die aktuell in Rente gehen, ein mögliches Raster dar (vgl. Dietz und Petersen 2005, S. 257). Eine denkbare Annahme wäre es, dass mit der Zunahme der Mobilität, die für die jüngere Generation Y tendenziell als selbstverständlich gilt, auch eine Abnahme der gefühlten Bindung an eine Organisation zu verzeichnen ist. Ein weiterer möglicher Ansatz wäre es, im Rahmen einer Längsschnittstudie eine Generation zu begleiten und Unterschiede qualitativ und quantitativ zu erfassen.

## BILDUNGSNIVEAU

Ein weiteres Forschungsfeld, das einzeln für sich betrachtet werden könnte, ist die Unterscheidung der Mitarbeiter nach Bildungsniveau. Beim Item **Schulischer Abschluss** konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter mit Abitur niedrigere Werte beim OC aufwiesen als Mitarbeiter mit Hauptschulabschluss (vgl. Anhang 33). Der Fokus des Fachkräftemangels liegt, wie der Name schon nahelegt, bei Fachkräften, also bei Mitarbeitern, die tendenziell über eine als hochwertig einzustufende Ausbildung verfügen, ggf. studiert haben und dadurch im Vergleich zu Non-Skill-Workers in der Regel gute Wahlmöglichkeiten in Bezug auf ihren Arbeitsplatz haben. Da gerade diese Mitarbeiter im Fokus der Betrachtung stehen, wäre in Bezug auf mögliche Prozesse, Strategien und Faktoren der Mitarbeiterbindung (ggf. auch Entbindung) diese Gruppe einzeln zu betrachten. Es stellt sich hinsichtlich der vorliegenden Studie die Frage, warum der schulische Abschluss signifikante Zusammenhänge mit dem OC der Mitarbeiter aufwies und sich dieser Trend beim beruflichen Abschluss nicht fortsetzte. Beim schulischen Abschluss zeigte sich ein Bild, wonach sich mit steigendem Niveau des Abschlusses ein signifikant niedrigeres OC abzeichnete. Es wurde erwartet, dass sich dieser Trend beim beruflichen Abschluss verstärkt zeigen wird, da gut ausgebildete Fachkräfte in Zeiten eines Fachkräftemangels vermehrt Wahlmöglichkeiten haben sollten. Beim Item **Beruflicher Abschluss** konnten keine signifikanten Werte erzielt werden. Allerdings zeigten die fallenden Mittelwerte mit Zunahme der Qualität des beruflichen Abschlusses ein ähnliches Bild. Eine denkbare, evtl. zu prüfende



Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass Mitarbeiter, die über als hochwertig eingestufte Abschlüsse verfügen, tendenziell auch mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben im Vergleich zu Personen, deren Qualifikationsniveau als niedrig einzustufen ist.

## REPRÄSENTATIVITÄT

Wie in Abschnitt 8.1 festgestellt wurde, weicht die gezogene Stichprobe deutlich von den vergleichbaren Referenzgruppen ab und kann den Anspruch auf Repräsentativität nicht erheben. Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund einer jungen Gruppe, eines hohen Bildungsstandes, eines hohen Anteils an Akademikern sowie eines hohen Anteils von Personen mit Führungsaufgaben zu interpretieren.

Weiterführende Forschungen könnten versuchen, das OC von klar umrissenen Gruppen zu erfassen. So wäre es nach Ansicht des Autors denkbar, zu prüfen, ob sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch auf die Gruppe der Geringqualifizierten übertragen lassen. Weitere Differenzierungen könnten, wie beschrieben, nach Führungsverantwortung oder nach Alter erfolgen. Auch denkbar wäre eine Forschung in einem organisationalen Rahmen.

## INTERNATIONAL VERGLEICHENDE STUDIEN

Ein weiteres denkbares Forschungsfeld stellen international vergleichende Studien dar. Es gibt durchaus Hinweise darauf, dass der gesellschaftliche Kontext, der in einem bestimmten Land oder einer bestimmten Region vorherrscht, nicht unabhängig von Konzepten wie dem OC von Mitarbeitern gesehen werden kann. So gibt es z.B. eine Vielzahl von erfolgreichen Konzepten zur Qualitäts- und Prozessentwicklung wie die „Lean Organisation“ („Schlanke Organisation“) oder das „Total Quality Management“, die u.a. in Japan entwickelt wurden. Als Erfolgsdeterminanten benötigen diese Ansätze alle ein ausgeprägtes Engagement der Mitarbeiter, auf deren Ideen sie aufbauen. In anderen westlichen Industrienationen außerhalb Japans wurden diese Ansätze kopiert, allerdings weniger erfolgreich. Solche Konzepte legen nahe, dass die Mitarbeiter in Japan dem eigenen Unternehmen tendenziell sehr verbunden sind (vgl. Hummel 2008, S. 83, vgl. Kramer 2008, S. 8f, vgl. Geyer 2007b, S. 108, vgl. Thommen 2008a, S. 547f).

Auch eine Initiative der japanischen Regierung unterstreicht diese These einer sehr engen Verbundenheit der Mitarbeiter in Fernost mit ihren Arbeitgebern: Nach einem Gesetzentwurf sollen japanische Mitarbeiter künftig gezwungen werden, mindestens 5 ihrer 18,5 Urlaubstage auch zu nehmen. Statistiken zeigen, dass Japaner durchschnittlich nur die Hälfte der ihnen zustehenden Urlaubstage nutzen, jeder sechste Arbeitnehmer nahm 2013 keinen einzigen Urlaubstag in Anspruch (vgl. Spiegel online 2015). Der Stellenwert des Arbeitgebers und die Wichtigkeit des Konstruktes „Arbeit“ scheint in Japan tendenziell sehr ausgeprägt zu sein, was Rückschlüsse auf eine intensive Ver- und Gebundenheit der Mitarbeiter zulässt.

## UMGANG MIT DEN BINDUNGSTYPEN

Weiteren Forschungsbedarf sieht der Autor beim Thema Bindungstypen. Wie in der vorliegenden Studie festgestellt wurde, kann neben den drei als etabliert geltenden Typen 1 bis 3, die sich an den Dimensionen

des OC anlehnen, von einem weitestgehend ungebundenen Mitarbeitertyp gesprochen werden, der im Vergleich zu den anderen drei Bindungstypen kaum Zusammenhänge zu den Korrelaten zu Lernen aufweist. Weiterführende Forschungsarbeiten könnten sich mit dem in Bezug auf das OC tendenziell ungebundenen Mitarbeitertyp beschäftigen: So wäre es denkbar, der Frage nachzugehen, warum dieser Bindungstyp dennoch im Unternehmen verbleibt.

Darüber hinaus sind noch weitere Forschungsfelder denkbar. Nach den in Kapitel 8 erläuterten Implikationen erfolgt nun abschließend eine Zusammenfassung des gesamten Forschungsvorhabens.

## 9. FAZIT

Das vorliegende Kapitel verfolgt das Ziel, die Ausgangslage, die theoretische Rahmung, die empirische Forschung sowie die innerhalb der vorliegenden Arbeit erfolgte Diskussion prägnant zusammenzufassen. Die Abbildung 61 verdeutlicht die wichtigsten Stationen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchlaufen wurden, mittels einer Grafik. Die danach folgenden Ausführungen können so anhand von Abbildung 61 nachvollzogen werden. Anzumerken ist, dass die Grafik keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Vielmehr soll sie dazu beitragen, die Zusammenhänge und den Aufbau der vorliegenden Untersuchung in schematischer Form zu erfassen.

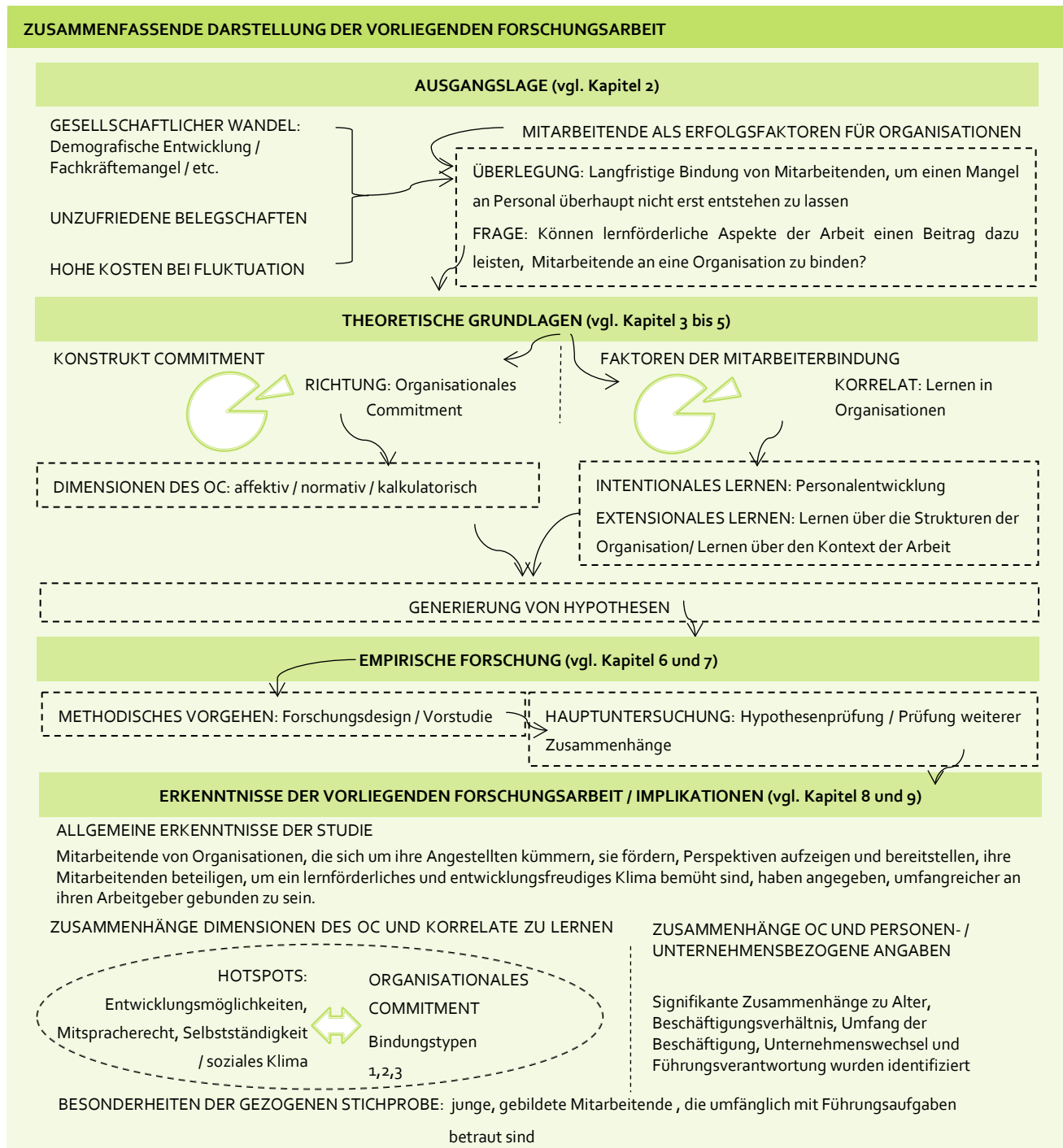


Abbildung 61: Diskussion – Gesamtübersicht der vorliegenden Forschung (eigene Darstellung)

## AUSGANGSLAGE UND ERKENNTNISINTERESSE

Die Veränderung der Arbeitswelt in westlichen Industriestaaten, die mit Schlagworten wie Globalisierung, Wertewandel, demografische Entwicklung etc. umschrieben werden kann, bildete den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Aufgrund steigender Anforderungen und weiterer Belastungen zeigt sich bei Mitarbeitern eine erhöhte Wechselbereitschaft. Vor dem Hintergrund des bereits heute akuten Fachkräftemangels, der sich in den nächsten Jahren laut vielen Prognosen weiter verschärfen wird, und den enormen Kosten, die entstehen, wenn Mitarbeiter einen Arbeitgeber verlassen, geht der Autor davon aus, dass eine mögliche Antwort auf diese Situation in der gezielten Bindung von bereits im Unternehmen arbeitenden Mitarbeitern liegen könnte.

Die vorliegende Arbeit betrachtete mit dem Konstrukt lernförderliche Aspekte der Arbeit spezielle Rahmenbedingungen, die vom Autor in einem direkten Zusammenhang mit dem OC der Mitarbeiter gesehen werden. Konkret wurde geprüft, ob ein Zusammenhang zwischen den lernförderlichen Aspekten der Arbeit und dem OC der Mitarbeiter besteht. Es wurde angenommen, dass Mitarbeiter, die wahrnahmen, über umfangreiche Lernmöglichkeiten im Rahmen der Arbeit zu verfügen, enger an ihren Arbeitgeber gebunden sind. Obwohl das Thema zunehmend in den Fokus von Forschungsarbeiten rückt und auf eine lange Historie vor allem in Bezug auf mit Bindung zusammenhängenden Faktoren wie Motivation, Stressempfinden, Motivation, Fluktuation, Führung etc. zurückblicken kann, liegen bislang keine direkten Befunde über den Zusammenhang von wahrgenommenen lernförderlichen Aspekten der Arbeit und dem OC von Mitarbeitern vor.

Die vorliegende Arbeit verfolgte somit das Ziel, zu erforschen, ob Zusammenhänge zwischen dem OC der Mitarbeiter und den lernförderlichen Aspekten der Arbeit bestehen, um einerseits einen Beitrag zur Weiterentwicklung bzw. Erforschung des Konstruktes Organisationales Commitment zu leisten (theoretisches Erkenntnisinteresse) und andererseits Hinweise für das Bindungsmanagement in Organisationen geben zu können (praktisches Erkenntnisinteresse).

## DIE RELEVANZ DER STUDIE

Die Relevanz der vorliegenden Untersuchung ist einerseits auf einer grundlagentheoretischen und auch praktischen Ebene mit der Erforschung von Zusammenhängen zwischen den betrachteten Konstrukten zu sehen: Die Studie sollte in einem speziellen Bereich (den lernförderlichen Aspekten der Arbeit) untersuchen, wie Mitarbeiter ggf. zum Verbleib in einem Unternehmen bewegt werden können. Sie hat nicht den Anspruch, darzulegen, wie Mitarbeiter umfassend gebunden werden können. Sie kann lediglich zeigen, ob spezielle Faktoren, hier die lernförderlichen Faktoren am Arbeitsplatz, in einem Zusammenhang mit dem OC der Mitarbeiter gesehen werden können oder nicht. Inzwischen kann vor allem bei der Personalentwicklung von einem Feld gesprochen werden in dem sich die Erwachsenenbildung dauerhaft etabliert hat. Für diese und dem Feld der Personalarbeit naheliegende Berufe in Unternehmen ist es wichtig über Forschung „Wissen“ zur Verfügung zu stellen, so wie es in der vorliegenden Forschung zum Teilbereich Mitarbeiterbindung durchgeführt wurde. Somit trifft die vorliegende Arbeit ein hochaktuelles Feld erwachsenenbildnerischen Wirkens in der Praxis. Die vorliegende Studie leistet mit der Vergabe von

Empfehlungen auf Basis der erzielten Ergebnisse einen Beitrag zur Professionalisierung des Bindungsmanagements in Organisationen.

Auf einer weiteren Ebene kann ebenso von einer hohen Relevanz der Studie für das Fach Erwachsenenbildung ausgegangen werden: Aus einer erwachsenenpädagogischen Sichtweise geht es nicht in erster Priorität darum Menschen zu binden um Kosten zu minimieren oder Sachverhalten wie dem demografischen Wandel bzw. dem damit einhergehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dies beschreibt tendenziell eher das Interesse von Unternehmen. Interessant für die Erwachsenenbildung erscheint ob OC ein von den Mitarbeitenden als wünschenswertes Konstrukt oder auch wertvolles Gut betrachtet wird. Hierauf konnten Hinweise gefunden werden. Neben dieser Erkenntnis konnten deutliche Hinweise darauf gefunden werden das lernförderliche Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz tendenziell positiv mit dem Konstrukt Bindung in Zusammenhang stehen, also lernförderliche Rahmenbedingungen neben dem eigentlichen Inhalt des Lernens weitere Nebeneffekte wie Bindung mit sich bringen können welche für Mitarbeitende als positiv bewertet werden können.

So könnte es nach Ansicht des Autors sowohl für Interessierte aus der Wissenschaft als auch für Personalverantwortliche aus der Praxis lohnenswert sein, sich mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit zu beschäftigen

## DER THEORETISCHE HINTERGRUND UND DER ABLAUF DER STUDIE

Dazu wurde zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche zu den Themenfeldern 1) Bindung und 2) lernförderliche Aspekte der Arbeit unternommen. In diesem Rahmen wurde festgestellt, dass das Konstrukt OC in der Forschungstradition nach Meyer und Allen eine intrinsisch motivierte, eine eher zwanghafte sowie eine auf Normen basierende Komponente aufweist (vgl. Abschnitt 3.2). Für den Bereich lernförderliche Aspekte der Arbeit wurde in Anlehnung an die Formen der Erziehung nach Trembl nach der Intention des Lernens unterschieden zwischen 1) einer bewussten, intentionalen Komponente des Lernens in Organisationen (z.B. über Trainings und Bildungsmaßnahmen) und 2) einer Komponente, die auf der Schaffung von lernförderlichen Rahmenbedingungen basiert, dem so genannten extensionalen Lernen. Basierend auf diesen Überlegungen wurden Hypothesen abgeleitet (vgl. Kapitel 5).

Aus diesen Überlegungen heraus wurde ein erstes Erhebungsinstrument abgeleitet, das im Rahmen einer Vorstudie getestet wurde. Im weiteren Verlauf der Forschung wurde eine Hauptuntersuchung durchgeführt (vgl. Kapitel 7). In Kapitel 8 wurden die Erkenntnisse interpretiert und Schlussfolgerungen abgeleitet.

## ERGEBNISSE

Als wesentliches Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass – basierend auf der gezogenen Stichprobe – besonders ausgeprägte Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des OC und den Korrelaten Entwicklungsmöglichkeiten, Mitspracherecht und der Selbstständigkeit / dem sozialen Klima identifiziert werden konnten. Diese können als Hotspots in Bezug auf die lernförderlichen Faktoren der Mitarbeiterbindung beschrieben werden. Eine differenzierte Betrachtung der Dimensionen zeigt, dass das

affektive OC in einem engen Zusammenhang mit den Korrelaten zu Lernen steht. Umfangreiche, aber insgesamt geringere Zusammenhänge konnten mit dem normativen und dem kalkulatorischen OC ermittelt werden.

Eine Betrachtung der gewonnenen Daten in Bezug auf verschiedene Bindungstypen zeigte, dass neben einem tendenziell eher affektiv, einem tendenziell eher kalkulatorisch, einem tendenziell eher normativen Bindungstyp als vierte Komponente ein tendenziell eher ungebundener Bindungstyp identifiziert werden konnte. Damit konnten mit der vorliegenden Untersuchung Typen von Bindung, die im Vorfeld recherchiert wurden, im Wesentlichen bestätigt werden. In Bezug auf die Korrelate zu Lernen zeigten weiterführende Berechnungen, dass die Hotspots vor allem in einem engen Zusammenhang mit den tendenziell als gebunden geltenden Typen 1 bis 3 gesehen werden können. Bindungstyp 4 (in Bezug auf das OC weitestgehend ungebunden) weist kaum Zusammenhänge mit den Korrelaten auf. Da die Typen 1 bis 3 – zwar in unterschiedlicher Intensität, aber dennoch umfänglich – an den eigenen Arbeitgeber gebunden sind, sieht der Autor vor allem im Typ 4 das größte Fluktuationsrisiko für Unternehmen.

Des Weiteren wurden verschiedene personen- und unternehmensbezogene Angaben in Bezug auf das OC der Mitarbeiter auf Zusammenhänge geprüft. Signifikante Zusammenhänge konnten vor allem mit dem Alter der Mitarbeiter, ihrem Beschäftigungsverhältnis, dem Umfang der Beschäftigung, der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, der Anzahl der vergangenen Unternehmenswechsel, dem schulischen Abschluss sowie der Führungsverantwortung identifiziert werden. So nimmt beispielsweise die Bindung der Mitarbeiter mit zunehmendem Alter signifikant zu, sinkt ebenfalls signifikant mit steigender Anzahl der Unternehmenswechsel und steigendem Bildungsniveau und ist mit Zunahme der Führungsverantwortung signifikant ausgeprägter vorhanden.

## REICHWEITE

Die vorgestellten Erkenntnisse werden durch einige zentrale Punkte eingeschränkt, von denen im Folgenden die wichtigsten zwei dargestellt werden sollen. So kann die Studie lediglich Zusammenhänge nachweisen. Sie ist nicht in der Lage, Aussagen über Wirkrichtungen zu geben. Durch die eingeschränkte Betrachtungsweise auf die Dimensionen des OC und die Korrelate zu Lernen ist die Studie nicht in der Lage, eine Aussage über DAS Commitment und DIE Faktoren desselben zu treffen. Des Weiteren wurde beim Vergleich personen- und organisationsbezogener Angaben der gezogenen Stichprobe mit den Gruppen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bzw. Erwerbstätigen in Deutschland festgestellt, dass die vorliegende Studie von Referenzgruppen abweicht und keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Wesentliche Abweichungen der gezogenen Stichprobe von den Referenzgruppen zeigten sich in den Bereichen Führungsverantwortung, Alter sowie Bildungsniveau. Es wurde deutlich, dass die gesamten Erkenntnisse vor dem Hintergrund einer überdurchschnittlich jungen, schulisch und beruflich auffallend gebildeten sowie mit einer umfangreichen Führungsverantwortung betrauten Auswahl zu interpretieren sind. Eine mögliche Gruppe, auf die eine Übertragung der Ergebnisse in einem gewissen Rahmen denkbar erscheint, ist die Gruppe der Akademiker und Führungskräfte.

## ZENTRALE AUSSAGE DER VORLIEGENDEN ARBEIT

Würde man versuchen, die zentrale Aussage der vorliegenden Arbeit auf ein Minimum reduziert wiederzugeben, könnte man sie mit dem kurzen Satz umschreiben: „Lernförderliche Aspekte der Arbeit haben das Potential, Mitarbeitende zu binden“. Wie sich in der vorliegenden Untersuchung gezeigt hat, trifft diese Aussage in einem gewissen Rahmen zu, muss aber dennoch wesentlich differenzierter betrachtet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenhänge der Korrelate vor allem zur Dimension des affektiven OC ausgeprägt vorhanden sind. Es zeigte sich, dass Mitarbeiter von Organisationen, die sich um ihre Angestellten kümmern, sie wertschätzen, fördern und beteiligen, die darüber hinaus Perspektiven aufzeigen, Bildungsangebote bereitstellen sowie um ein lernförderliches und entwicklungsfreudiges Klima bemüht sind, tendenziell stärker an ihren Arbeitgeber gebunden sind als Mitarbeiter, die angaben, nicht über solche lernförderlichen Rahmenbedingungen zu verfügen. Aus diesen Befunden können keine Wirkrichtungen abgeleitet werden. Dennoch erscheint es nach Ansicht des Autors keineswegs abwegig, dass die Bereitstellung der beschriebenen Rahmenbedingungen, zu denen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und ein ausgeprägtes Mitspracherecht gehören, einen positiven Einfluss auf die Bindung der Mitarbeiter haben könnte.

Auf einer praktischen Ebene wurde angeregt, von einem rezeptartigen Denken wegzukommen, das bei Verantwortlichen allerdings noch weit verbreitet erscheint. Verantwortliche in der Praxis sollten über ein umfangreiches Wissen über die Thematik Bindung verfügen und dieses Wissen im Rahmen ihrer Handlungskompetenz situativ anwenden können. Als zentrale Ableitung für die Praxis angeregt, auf die nach Ansicht des Autors kaum umzusetzende Bestimmung von Bindungstypen zu verzichten und eher auf die - in Bezug zum OC der Mitarbeitenden - Kategorien „gebunden“ und „ungebunden“ zurückzugreifen. Diese Schlussfolgerung wurde vor dem Hintergrund der ermittelten Bindungstypen gezogen: Es zeigte sich, dass die Zusammenhänge der Bindungstypen mit den Korrelaten zu OC, wenn vorhanden, bei allen drei Dimensionen des OC festzustellen sind. So lassen sich beispielsweise für das Korrelat Entwicklungsmöglichkeiten umfangreiche Zusammenhänge zu allen drei Dimensionen des OC aufzeigen. Die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten kann sowohl auf affektiv, auf kalkulatorisch und auf normativ gebundene Mitarbeiter positive Einflüsse haben. Dasselbe kann für weitere Korrelate wie z.B. das Mitspracherecht postuliert werden. Da es inzwischen nicht unüblich ist, Stellen in der Personalentwicklung mit Erwachsenenbildnern zu besetzen, leistet die vorliegende Studie somit einen Beitrag dazu, erwachsenenpädagogisches Handeln im Berufsfeld der Personalarbeit zu professionalisieren.

Eine weitere für erwachsenenpädagogisches Handeln in Unternehmen wichtige zentrale Erkenntnis ist es, dass umfassend an einen Arbeitgeber gebundene Mitarbeitende nicht nur für Unternehmen als lohnender Zustand gelten können, sondern auch für Mitarbeitende beinhaltet vor allem eine hohe affektive Bindung enorme Vorteile und kann als wünschenswert und wertvoll bezeichnet werden.

Die zentrale Erkenntnis der vorliegenden Arbeit muss vor dem Hintergrund der skizzierten Reichweite der Studie gesehen werden. So wurden die Erkenntnisse durch eine Stichprobe gewonnen, die besonders jung, überdurchschnittlich gebildet und mit einer beträchtlichen Führungsverantwortung betraut ist. Dies

bedeutet, dass die Ergebnisse tendenziell eher für junge Führungskräfte, High Potentials etc. Gültigkeit haben und eine Übertragung auf andere Gruppen wie gering qualifizierte Mitarbeiter nur mit großer Vorsicht vorzunehmen ist.

## FOLGERUNGEN

Die im Rahmen der theoretischen Implikationen betrachteten Punkte sind vielschichtig und betreffen sowohl eine Optimierung des Forschungsdesigns als auch die gewonnenen Erkenntnisse selbst:

So wurde festgestellt, dass sowohl die Skalen zu den Dimensionen des OC als auch die Skalen zu den lernförderlichen Aspekten der Arbeit ggf. vielschichtiger betrachtet werden könnten. Unter anderem wurde die Frage aufgeworfen, ob es neben dem Konstrukt OC nach Meyer und Allen noch weitere Erklärungsansätze für die Bindung von Mitarbeitern an eine Organisation gibt, die im Erhebungsinstrument nicht berücksichtigt wurden. Hierzu könnte die Bindung an die eigene Karriere bei Aufstiegsmöglichkeiten in einer Organisation gehören, die Mitarbeiter auch zum Bleiben bewegen und damit so etwas wie OC auslösen kann. Für die Korrelate zum Thema Lernen in der Arbeit wurde für weiterführende Forschungsvorhaben angeregt, darauf zu achten, dass die Trennung von intentionalem und extensionalem Lernen klarer als in der vorliegenden Arbeit vorgenommen werden sollte. Für die Skala zu den Entwicklungsmöglichkeiten wurde angeregt, dass diese auch statistisch abbildbar in eine persönliche und eine organisationale Ebene getrennt werden sollte. Dies war in der vorliegenden Arbeit angedacht, wurde aber aufgrund faktorenanalytischer Berechnungen wieder verworfen.

In Bezug auf das gewählte Querschnittsdesign wurde überlegt, ob es nicht auch sinnvoll sein könnte, im Längsschnitt zu erheben. Hierbei könnte erwogen werden, bei einer definierten Grundgesamtheit durch die gezielten Veränderungen von Rahmenbedingungen unter ansonsten weitestgehend gleichbleibenden Bedingungen weiterführende Hinweise auf Wirkrichtungen zu finden, auch wenn bei lebenden Systemen niemals von Kausalitäten auszugehen ist. Auch würden durch die definierte Grundgesamtheit die Voraussetzungen geschaffen, dass ein Repräsentativitätsschluss gelingen kann.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass situative Aspekte, die ggf. eine Auswirkung auf das OC der Mitarbeiter haben, mithilfe des Fragebogens nicht erfasst werden konnten. So ist es denkbar, dass es Bedingungen im Leben von Mitarbeitern gibt, die einen starken Einfluss auf deren OC haben könnten, aber im Fragebogen nicht berücksichtigt werden. Als konkrete Beispiele können Krankheiten, Lebenskrisen, Scheidungen etc. genannt werden.

Auch zeigten die ermittelten Erkenntnisse, dass Unterstützung und Hilfestellungen von Seiten des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer sich in großem Umfang auf das OC dieses Mitarbeiters auswirken können. Weiterführende Forschungen zum Thema OC könnten diese Erkenntnis nutzen und ggf. weiter ausbauen.

Auf einer praktischen Ebene ist zunächst anzumerken, dass die folgenden Implikationen für die Personalarbeit keinen „Rezeptcharakter“ aufweisen. Da Menschen als lebende Systeme aufzufassen sind, deren Verhalten im Vergleich zu trivialen Systemen nicht planbar oder steuerbar ist, verbieten sich



rezeptartige Anweisungen von vornherein. Um auf Forderungen nach möglichst konkreten Handlungsanweisungen zu reagieren, sieht es der Autor als wichtig an, dass Personalverantwortliche ein gewisses Fachwissen zum Thema Bindung aufweisen und idealerweise die Fähigkeit haben sollten, dieses Wissen situativ auf die individuelle Person bezogen anzuwenden.

Im Rahmen der praktischen Implikationen wurden deshalb so genannte Gelingensbedingungen für das OC formuliert, welche sowohl auf grundlegenden Überlegungen als auch auf den Ergebnissen der vorliegenden Studie basieren. Gelingensbedingungen sind keinesfalls als kausal anwendbare Rezepte zu verstehen, sondern sie geben vielmehr Hinweise auf Faktoren, die in einem engen Zusammenhang mit OC stehen und die sich als besonders bedeutsam herausgestellt haben. Sie sind kein pauschaler Garant für eine hohe Mitarbeiterbindung, scheinen aber einen guten Nährboden für das OC zu bilden.

So wurde es z.B. grundsätzlich als sinnvoll erachtet, dass Organisationen Strategien und Konzepte zu OC entwickeln und diese in ihre alltäglichen Routineprozesse integrieren. Des Weiteren wurde angeregt, dass es sinnvoll wäre, den OC-Programmen ein eigenes Budget und ggf. Personal zur Verfügung zu stellen, das eigens mit Bindung betraut ist. Förderlich erscheinen vor allem Strategien, welche die Intention verfolgen, die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation zu fördern.

Auch erscheint es wichtig, dass Führungskräfte, die durch ihren intensiven Kontakt mit den Mitarbeitern einen hohen Einfluss auf deren Bindung zu haben scheinen, über Kenntnisse der Thematik Bindung verfügen und ggf. gezielt geschult werden sollten.

Unter direkter Bezugnahme auf die im Laufe des Forschungsprozesses generierten Hypothesen, die das OC der Mitarbeiter in Bezug auf das Korrelat „Lernen“ betrafen, wurde festgestellt, dass die drei Skalen „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Mitspracherecht“ und „Selbstständigkeit / soziales Klima“ als Hotspots für OC verstanden werden können. Zusammenhänge sind zu allen drei Dimensionen des OC vorhanden, und zwar sehr umfangreich mit dem affektiven OC, aber auch die Zusammenhänge zum normativen und kalkulatorischen OC sind beschreibbar. Es kann damit angenommen werden, dass die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit zur Partizipation und zur Selbstständigkeit einen sehr guten Nährboden für das OC der Mitarbeiter bilden und deshalb als Gelingensbedingung formuliert wurden. Besonders sprechen die Bindungstypen 1 bis 3 auf die Korrelate zu Lernen an. Möglichkeiten bzw. praktische Empfehlungen wurden für alle Korrelate zu Lernen gegeben. Dies soll im Folgenden exemplarisch anhand des Korrelates Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

So wurde z.B. für den Bereich der Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ ausgeführt, dass Bildungsangebote, die für alle Mitarbeiter erreichbar sein sollten, und auch Beratungsangebote in Bezug auf spezielle Trainings äußerst sinnvoll erscheinen. Auch wird es als sinnvoll erachtet, Programme wie das Job-Enrichment, das Job-Enlargement oder die so genannte Job-Rotation anzubieten, um Lernprozesse zu generieren und dadurch günstige Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu schaffen. Ebenso ist es förderlich, den Mitarbeitern organisationale Entwicklungsmöglichkeiten wie vielfältige Laufbahnen (Führungslaufbahnen, Fachkarrieren), Karrierecoachings oder Mentoringprogramme zwischen gestandenen und potentiellen Nachwuchsführungskräften, kurz: ein Karrieremanagement zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der nicht vorhandenen Kausalität kann auch nicht auf Wirkrichtungen geschlossen

werden, d.h. es kann nicht geklärt werden, ob die angesprochenen Maßnahmen auf die Dimensionen des OC wirken oder umgekehrt. Ebenso kann durch die vorliegende Studie nicht geklärt werden, ob weitere Faktoren, die im Rahmen der Arbeit nicht erfasst und betrachtet wurden, auf das OC Einfluss nehmen. Wichtig erscheint auch die auf dem „integrativen Ansatz“ von OC basierende Schlussfolgerung, nach der angenommen werden kann, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern in einem gewissen Rahmen durch dieselben Maßnahmen erreicht werden kann, allerdings in deutlich unterschiedlicher Intensität. Gewisse Fragezeichen hinterließ der in Bezug auf das OC weitestgehend ungebundene Bindungstyp 4, da er über die Korrelate zu Lernen nur schwer zu erreichen ist. Er stellt m.E. für Organisationen die eigentliche Risikogruppe in Bezug auf ungewollte Fluktuationsbewegungen dar.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle postuliert werden, dass die Bereitstellung von lernförderlichen Aspekten der Arbeit und die Unterstützung seitens des Arbeitgebers bindende Effekte nach sich ziehen können und Mitarbeiter vor allem auf einer emotionalen Ebene ansprechen.

### OFFENE FRAGEN, ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Forschungsarbeit hat grundlegende Fragen beantwortet, hinterlässt aber auch offene Punkte, die sich im Verlauf des Prozesses ergeben haben und nicht oder nur teilweise beantwortet werden konnten. Auszugsweise sollen diese im Folgenden skizziert werden:

- ▲ Gibt es Möglichkeiten, Hinweise auf Wirkrichtungen hinsichtlich des Themas OC zu gewinnen?
- ▲ Wie kann die individuelle Situation der Mitarbeiter im Rahmen der Erforschung des OC besser berücksichtigt werden?
- ▲ Wie sinnvoll ist es, die Skala der Entwicklungsmöglichkeiten in die Ebenen der persönlichen Weiterentwicklung und der Karrieremöglichkeiten (organisationale Entwicklung) zu unterteilen? Wie könnten diese Konstrukte unter Beachtung der gängigen Gütekriterien, die für eine empirische Untersuchung gelten, messbar abgebildet werden?
- ▲ Wie können die Skalen zum intentionalen Lernen modifiziert werden, so dass das Konstrukt umfangreicher abgebildet werden kann?
- ▲ Sollte das theoretische Konstrukt „OC“ nach Meyer und Allen vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels ggf. weiterentwickelt und / oder neu bewertet werden?
- ▲ Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, dass der schulische Abschluss signifikant mit dem OC der Mitarbeiter zusammenhängt. Für den beruflichen Abschluss wurden keine signifikanten Werte ermittelt. Wie ist das zu erklären?
- ▲ Welche Möglichkeiten gibt es, Bindungstypen in Unternehmen relativ schnell und unkompliziert zu ermitteln?
- ▲ Wie kann mit der Risikogruppe (Bindungstyp 4) in der Praxis umgegangen werden?

Vor dem Hintergrund des eklatanten gegenwärtigen Fachkräftemangels wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht, inwiefern die Bindung von bereits vorhandenen Mitarbeitern eine Lösung für diese Herausforderung sein könnte. Es wurde erforscht, ob das Vorhandensein von lernförderlichen Aspekten im Rahmen der Arbeit in einem Zusammenhang mit einer speziellen Richtung des Commitments, des OC, gesehen werden kann. Dabei zeigte sich anhand der jungen, gebildeten und mit beträchtlichen Führungsaufgaben betrauten Stichprobe, dass einige der als lernförderlich geltenden Rahmenbedingungen eng mit dem OC in Verbindung zu stehen scheinen. So wurden mit den Entwicklungsmöglichkeiten, dem Mitspracherecht, der gewährten Selbstständigkeit sowie dem sozialen Klima so genannte Hotspots identifiziert, die offenbar einen günstigen Nährboden für das OC der Mitarbeiter bilden. Organisationen, die Wert auf diese lernförderlichen Rahmenbedingungen legen, werden meines Erachtens im Kampf um Fachkräfte eher bestehen können. Eine Übertragung der Erkenntnisse auf Gruppen, die von der gezogenen Stichprobe abweichen, z.B. auf Geringqualifizierte, sollte jedoch nur mit Vorsicht vorgenommen werden.

Nach Ansicht des Autors können – vor allem vor dem Hintergrund der durchgeführten Studie – die lernförderliche Aspekte der Arbeit als ein möglicher, je nach den Präferenzen des Mitarbeiters durchaus wesentlicher Grund für den Verbleib in einem Unternehmen angesehen werden. Im Rahmen eines systemischen, mehrfaktoriellen Denkens muss diese These jedoch dahingehend eingeschränkt werden, dass die Entscheidung von Mitarbeitern, bei einem Arbeitgeber zu verbleiben, nicht alleine von den Lernmöglichkeiten abhängen kann und sicherlich auch auf weitere Faktoren zurückzuführen ist.

Die Zukunft wird zeigen, ob Organisationen Antworten auf die Herausforderung des Fachkräftemangels finden werden und um welche Antworten es sich dabei handelt. Es erscheint wichtig, dass sich Unternehmen aktiv mit diesem Thema auseinandersetzen und präventiv tätig werden. Eine flankierende Forschung, wie im Rahmen der vorliegenden Dissertation geschehen, erscheint nötig, um die Unternehmen dabei zu unterstützen. Die offenen Fragen zeigen einen weiteren Forschungsbedarf an. Die vorliegende Arbeit leistete somit einerseits einen Beitrag zur Weiterführung der Forschung zum Thema Organisationales Commitment, andererseits konnten wichtige Hinweise für die Bindungsarbeit in Organisationen gegeben werden.

## IV. VERZEICHNISSE

Erklärung.....	241
Abkürzungen.....	242
Abbildungsverzeichnis.....	243
Tabellenverzeichnis.....	246
Literaturverzeichnis.....	248

---

## ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

---

Freiburg, 01.12.2015

Sven Klaiber

---

## ABKÜRZUNGEN

$\alpha$	Cronbachs Alpha
AV	Abhängige Variable
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
FB	Fortbildung
HR	Human Resources
HU	Hauptuntersuchung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
i.d.R.	in der Regel
ifo	Leibniz - Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. / kurz: ifo
IKT	Institut für Kunst und Therapie München
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
MVA	Multivariate Varianzanalyse
o.a.	oben aufgeführten
OC	Organisationales Commitment
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
RUB	Ruhr-Universität Bochum
u.a.	unter anderem
UV	Unabhängige Variable
u.v.m.	und vieles mehr
VS	Vorstudie
WB	Weiterbildung
ZIS	Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Gliederung der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung) .....	10
Abbildung 2: Gliederung des Bereichs I. Theoretische Grundlagen (eigene Darstellung) .....	14
Abbildung 3: Begründung der Forschungsfrage (eigene Darstellung) .....	15
Abbildung 4: Innere und äußere Umwelt von Organisationen (eigene Darstellung) .....	18
Abbildung 5: Opportunitätskosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Meirich 2005) .....	25
Abbildung 6: Nutzen und Ziele von organisationalem Commitment (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 15) .....	29
Abbildung 7: Operationalisierung des Konstruktes OC (eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Knorz et al. 2010) ..	36
Abbildung 8: Bindungstypen (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 39) .....	36
Abbildung 9: Gefahren von organisationalem Commitment (eigene Darstellung in Anlehnung an Felfe 2008, S. 15) .....	42
Abbildung 10: Forschungsfelder des organisationalen Commitments (eigene Darstellung in Anlehnung an Wucknitz 2008, S. 29) .....	44
Abbildung 11: Forschung zu organisationalem Commitment - Übersicht zu organisationsrelevanten und personenbezogenen Merkmalen (eigene Darstellung) .....	45
Abbildung 12: Prozess der Personalentwicklung (eigene Darstellung) .....	61
Abbildung 13: Maßnahmen der Personalentwicklung (eigene Darstellung) .....	63
Abbildung 14: Operationalisierung von intentionalem Lernen (Personalentwicklung - eigene Entwicklung und Darstellung) .....	68
Abbildung 15: Operationalisierung FLMA – Skala Tätigkeitsspielraum (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139) .....	72
Abbildung 16: Operationalisierung FLMA – Skala Anforderungsgehalt der Arbeit (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139) .....	72
Abbildung 17: Operationalisierung FLMA – Skala Transparenz und Rückmeldung (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139) .....	73
Abbildung 18: Operationalisierung LIDA – Skala Partizipation / Mitspracherecht (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148) .....	74
Abbildung 19: Operationalisierung LIDA – Skala Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148) .....	75
Abbildung 20: Operationalisierung LIDA – Skala Anerkennung von Selbstständigkeit und sozialem Klima (vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148) .....	75

Abbildung 21: Operationalisierung LIDA – Skala zeitliche Bedingungen der Arbeit(vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148).....	76
Abbildung 22: Generierung von Hypothesen - Übersicht der Dimensionen zu OC und den zugrunde liegenden Korrelaten (eigene Darstellung).....	80
Abbildung 23: Übersicht der Hypothesen für die Hauptuntersuchung (eigene Darstellung) .....	85
Abbildung 24: Gliederung des Bereichs II (eigene Darstellung).....	86
Abbildung 25: Darstellung des Forschungsprozesses (eigene Darstellung).....	87
Abbildung 26: Vorstudie – Übersicht Auswertungsmethoden (eigene Darstellung) .....	95
Abbildung 27: Hauptuntersuchung – Übersicht Auswertungsmethoden (eigene Darstellung).....	104
Abbildung 28: Vorstudie - Übersicht zu den Gründen für die Notwendigkeit der Durchführung einer Vorstudie (eigene Darstellung) .....	111
Abbildung 29: Vorstudie - Schematischer Aufbau des Erhebungsinstruments (eigene Darstellung).....	114
Abbildung 30: Vorstudie - Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht.....	127
Abbildung 31: Vorstudie – Übersicht Teilnehmende nach Alter .....	127
Abbildung 32: Vorstudie – Übersicht Beschäftigungsverhältnisse .....	128
Abbildung 33: Vorstudie - Übersicht Umfang der Beschäftigung .....	129
Abbildung 34: Vorstudie – Betriebszugehörigkeit.....	129
Abbildung 35: Vorstudie - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss .....	130
Abbildung 36: Vorstudie - Schulischer Abschluss.....	131
Abbildung 37: Vorstudie - Beruflicher Abschluss.....	132
Abbildung 38: Vorstudie – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden.....	133
Abbildung 39: Vorstudie - Übersicht nach Unternehmensgröße .....	134
Abbildung 40: Vorstudie – Auslandserfahrung .....	135
Abbildung 41: Forschungsdesign (eigene Darstellung) .....	138
Abbildung 42: Hauptuntersuchung - Ziele (eigene Darstellung) .....	143
Abbildung 43: Hauptuntersuchung - Schematischer Aufbau des Erhebungsinstruments (eigene Darstellung) .....	146
Abbildung 44: Hauptuntersuchung - Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht .....	154
Abbildung 45: Übersicht Teilnehmende nach Alter .....	155
Abbildung 46: Hauptuntersuchung - Übersicht Beschäftigungsverhältnisse .....	155
Abbildung 47: Hauptuntersuchung - Übersicht Umfang der Beschäftigung.....	156



---

Abbildung 48: Hauptuntersuchung – Betriebszugehörigkeit .....	156
Abbildung 49: Hauptuntersuchung - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss .....	157
Abbildung 50: Hauptuntersuchung - Schulischer Abschluss .....	158
Abbildung 51: Hauptuntersuchung - Beruflicher Abschluss .....	159
Abbildung 52: Hauptuntersuchung – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden .....	160
Abbildung 53: Hauptuntersuchung - Übersicht nach Unternehmensgröße .....	160
Abbildung 54: Hauptuntersuchung – Auslandserfahrung .....	161
Abbildung 55: Hauptuntersuchung - Bindungstypen (eigene Darstellung) .....	172
Abbildung 56: Hauptuntersuchung – Ergebnispyramide (eigene Darstellung).....	176
Abbildung 57: Hauptuntersuchung – Übersicht zu den Zusammenhängen zwischen den personen- und unternehmensbezogenen Angaben und den Dimensionen des OC (eigene Darstellung) .....	177
Abbildung 58: Gliederung des Bereichs III. Diskussion (eigene Darstellung) .....	180
Abbildung 59: Diskussion - Wechselrisiken der ermittelten Bindungstypen (eigene Darstellung).....	197
Abbildung 60: Diskussion - Grundlegende Empfehlungen für Organisationen (eigene Darstellung).....	207
Abbildung 61: Diskussion – Gesamtübersicht der vorliegenden Forschung (eigene Darstellung).....	231

---

## TABELLENVERZEICHNIS

\*<sup>69</sup>

Tabelle 1: Dimensionen des organisationalen Commitments .....	35
Tabelle 2: Einordnung der vorliegenden Forschung.....	89
Tabelle 3: Vorstudie - Interne Konsistenz der Konstrukte (Cronbachs $\alpha$ und Trennschärfe) .....	121
Tabelle 4: Vorstudie – Übersicht Prüfung der Reliabilität des modifizierten Erhebungsinstruments.....	123
Tabelle 5: Vorstudie - Übersicht Rekrutierungswege und Rücklaufquoten .....	125
Tabelle 6: Vorstudie - Übersicht nach Branchen .....	135
Tabelle 7: Vorstudie – Deskriptive Statistiken der ermittelten Skalen .....	137
Tabelle 8: Vorstudie - Modifizierte Skalen zum intentionalen Lernen PE.....	138
Tabelle 9: Vorstudie - Modifizierte Skalen zum extensionalen Lernen FLMA .....	140
Tabelle 10: Vorstudie - Skalen zum extensionalen Lernen LIDA .....	140
Tabelle 11: Vorstudie - Modifizierte Skalen zu Commitment .....	140
Tabelle 12: Hauptuntersuchung - Items der neu entstandenen Skala zu Entwicklungsmöglichkeiten .....	150
Tabelle 13: Hauptuntersuchung – Übersicht Prüfung der Reliabilität der ermittelten Faktoren .....	151
Tabelle 14: Hauptuntersuchung - Übersicht Rekrutierungswege und Rücklaufquoten .....	153
Tabelle 15: Hauptuntersuchung - Übersicht nach Branchen .....	161
Tabelle 16: Hauptuntersuchung – Deskriptive Statistiken der ermittelten Skalen .....	163
Tabelle 17: Hauptuntersuchung – Hypothese 1: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA_taet / Tätigkeitsspielraum.....	164
Tabelle 18: Hauptuntersuchung – Hypothese 2: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA_anf / Anforderungsgehalt der Arbeit .....	164
Tabelle 19: Hauptuntersuchung – Hypothese 3: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat FLMA_mitsp / Mitspracherecht .....	165
Tabelle 20: Hauptuntersuchung – Hypothese 4: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat LIDA_zeitfr / Zeitliche Freiräume .....	165
Tabelle 21: Hauptuntersuchung – Hypothese 5: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat LIDA_ssk / Selbständigkeit und soziales Klima .....	166

<sup>69</sup> Die aufgeführten Tabellen wurden vom Autor erstellt, weshalb keine weiterführenden Quellenangaben hinterlegt sind. Sollten externe Quellen berücksichtigt worden sein, finden sich die zugehörigen Quellenangaben direkt unter den Tabellen. Anzumerken ist, dass einige der Tabellen auf Grundlage des Statistikprogramms SPSS erstellt und in das gewählte Format der vorliegenden Forschungsarbeit übertragen wurden.

---

Tabelle 22: Hauptuntersuchung – Hypothese 6 und 9: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE_LIDA_ent / Entwicklungsmöglichkeiten .....	166
Tabelle 23: Hauptuntersuchung – Hypothese 7: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE_int / Integration neuer Mitarbeiter .....	167
Tabelle 24: Hauptuntersuchung – Hypothese 8: Lineare Regressionsrechnung mit dem Korrelat PE_mag / Mitarbeitergespräche.....	167
Tabelle 25: Hauptuntersuchung – Übersicht Hypothesen und Ergebnisse .....	168
Tabelle 26: Hauptuntersuchung - Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und den personen- / unternehmensbezogenen Angaben.....	171
Tabelle 27: Hauptuntersuchung – Mittelwerte der Korrelate in Bezug auf die Bildungscluster .....	174
Tabelle 28: Hauptuntersuchung - Darstellung der Ergebnisse .....	179
Tabelle 29: Diskussion - Implikationen und Eingrenzung der Reichweite anhand des Forschungsdesigns..	182
Tabelle 30: Diskussion – Übersicht Vergleich der personen- und unternehmensbezogenen Angaben (Referenzgruppen / gezogene Stichprobe).....	188
Tabelle 31: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, Bindungstypen).....	196
Tabelle 32: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, personen- und unternehmensbezogene Angaben) .....	199
Tabelle 33: Diskussion - Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Auszug aus Tabelle 28, Hypothesenprüfung)	217
Tabelle 34: Diskussion - Einordnung der gezogenen Stichprobe.....	223

---

## LITERATURVERZEICHNIS

★ <sup>70</sup>

- Alheit, Peter (2009): Was hat lebenslanges Lernen mit Biografieforschung zu tun? in: Lebenslanges Lernen und erziehungswissenschaftliche Biografieforschung; Konzepte und Forschung im europäischen Diskurs von Peter Alheit und Heide von Felden; S. 9 bis 20. Unter Mitarbeit von Heide von Felden. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Amelang, M.; Zielinski, W. (1997): Psychologische Diagnostik und Intervention: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Armutat, Sacha (2010): Personalentwicklung nach Bologna. In: *Personal* 2010 (03), S. 42–45.
- Aronson, Elliot (2004): Sozialpsychologie. Unter Mitarbeit von Timothy D. Wilson und Robin M. Akert. 4., aktualisierte Aufl. München: Pearson Studium.
- Aulinger, Andreas (2009): Empathisches Führungsverhalten. In: *ZFO - Zeitschrift für Führung und Organisation* 2009 (06), S. 296–303.
- Backhaus, Klaus (2011): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 13. Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- Bartscher, Thomas (2009): Personal binden und entwickeln. In: *ProFirma* 2009 (04, Vol. 12), S. 76–79.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Benninghaus, H. (1987): Substantielle Komplexität der Arbeit als zentrale Dimension der Jobstruktur. *Zeitschrift für Soziologie*, 16, S. 334–352.
- Bergmann, Bärbel (2000a): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. in: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit von Bergmann, Bärbel; Fritsch, Andreas; Göpfert, Peggy; Richter, Falk; Wardanjan, Barbara; Wilczek, Susan. Münster [u.a.]: Waxmann (Edition QUEM, 11).
- Bergmann, Bärbel (2000b): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster u.a.: Waxmann (Edition QUEM, 11).
- Berk, Laura E. (2005): Entwicklungspsychologie. 3. aktualisierte Auflage. München: Pearsons Education Deutschland GmbH.
- Bertelsmann Stiftung (2012): Demographischer Wandel. Online verfügbar unter <http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/alternde-belegschaften/121-nur-jedes-zwoelfte-unternehmen-sucht-gezielt-aeltere-mitarbeiter.html>, zuletzt geprüft am 13.05.2014.
- Berthel, Jürgen (1997): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 5., aktualisierte und korrigierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertrand, Marin H. (2004): Best-Practice-Personalbindungsstrategien in Großunternehmen. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

---

<sup>70</sup> Bei der Erstellung der Arbeit wurde auf gängige Fachliteratur zu den einzelnen Themengebieten zurückgegriffen. Vereinzelt wurde so genannte Best-Practice-Literatur verwendet. Bei der Betrachtung der Qualität dieser Artikel muss berücksichtigt werden, dass es sich teilweise um Selbstdarstellungen von Unternehmen handelt und daher eine sehr differenzierte Betrachtungsweise vonnöten ist. Unternehmen, die in Fachzeitschriften ihre Ansätze vorstellen, werden tendenziell einen starken Hang dazu haben, Sachverhalte äußerst positiv darzustellen, um die eigene Organisation als vorbildlich zu präsentieren. Diese Erkenntnisquellen werden dennoch als hilfreich betrachtet, da auch aus den "geschönten" Praxisbeispielen interessante Ideen und Gedanken abgeleitet bzw. gemachte Erfahrungen dargestellt und berichtet werden können. Festzuhalten bleibt, dass diese in absoluten Ausnahmefällen verwendeten Quellen kritisch zu betrachten sind.

- Böck, Ruth (2004): Spannungsfeld zwischen Personalberatung und Personalbindung. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Boden, Martina (2009): Handbuch Personal. München: Finanzbuch Verlag.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Bortz, Jürgen; Lienert, Gustav A. (1998): Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung. Berlin u.a: Springer.
- Bortz, Jürgen; Lienert, Gustav Adolf; Boehnke, Klaus (2000): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik. 2., korrigierte und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg, s.l: Springer Berlin Heidelberg.
- Bortz, Jürgen; Schuster, Christof (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Boston Consulting Group (2010): „Es droht ein demografischer Schock“. In: *wirtschaft&weiterbildung* (05), S. 12.
- Bradaric, Ivana (2009): Verringerung der Arbeitszeit. in: Personalplanung. Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. Unter Mitarbeit von André Zimmermann. 1. Auflage. Berlin: HUSS-MEDIEN GmbH.
- Bröckermann, Reiner (2004): Fesselnde Unternehmen - gefesselte Beschäftigte. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Brosius, Felix (1998): Clusterzentrenanalyse. Online verfügbar unter [http://www.molar.unibe.ch/help/statistics/spss/29\\_Clusterzentrenanalyse.pdf](http://www.molar.unibe.ch/help/statistics/spss/29_Clusterzentrenanalyse.pdf), zuletzt aktualisiert am 23.08.2013.
- Brown, T. A. (2006): Confirmatory Factor Analyses for Applied Research. New York: The Guilford Press.
- Brunold, Andreas (2009): Der Wettbewerb um Nachwuchskräfte verschärft sich am Arbeitsmarkt. Der Mitarbeiter Student - eine neue Phase der Hochschulausbildung. In: *Betriebswirtschaftliche Blätter* 2009 (02), S. 96.
- Bühl, Achim (2012): SPSS 20. Einführung in die moderne Datenanalyse. 13. Aufl. München: Pearson.
- Bühner, Markus (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. 3. Aufl. München [u.a.]: Pearson Studium.
- Bühner, Markus; Ziegler, Matthias (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson Studium.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Online verfügbar unter <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>, zuletzt geprüft am 16.06.2012.
- Bundesagentur für Arbeit (2013): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Ältere am Arbeitsmarkt; Aktuelle Entwicklungen. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt-2012.pdf>, zuletzt geprüft am 13.05.2014.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2012): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland 2012. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61702/sozialversicherungspflichtig-beschaeftigte>, zuletzt geprüft am 28.11.2013.
- Bünnagel, Werner (2010): Objektorientierte Kompetenzentwicklung. Eine Annäherung an den humanen Wissenswert. In: *Wissensmanagement* (05), S. 10–13.

- Business-Wissen (2008): Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter an das Unternehmen binden und die Vorteile entdecken. Online verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/beruf-karriere/mitarbeiterbindung-mitarbeiter-an-das-unternehmen-binden-und-die-vorteile-entdecken/>, zuletzt geprüft am 11.03.2011.
- Cloos, Patric (2010): Von Information zu Partizipation. Trend: Vom internen Kommunikationsnetz bis zum Onboarding-Portal. In: *Personalmagazin* 2010 (04), S. 52–53.
- Cohen, J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Conradi, Walter (1983): *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Cooper-Hakim, A.; Viswesvaran, C. (2005): The construct of work commitment. In: *Psychological Bulletin*, 131, S. 241–259.
- Deci, E.L (1992): The relation of interest to the motivation of behavior: A self-determination theory perspective. Aus: K.A. Reinniger et. al.: *The role of interest in learning and development*, S. 43-47. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dehnbostel, Peter; Lindemann, Hans-Jürgen; Ludwig, Christoph (2007): *Lernen im Prozess der Arbeit in Schule und Betrieb*. Münster, München [u.a.]: Waxmann.
- Deutscher Bildungsrat (1970): *Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen*. 2. Aufl. Stuttgart: Klett.
- Dietz, Joerg; Petersen, Lars-Eric (2005): Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. in: *Internationales Personalmanagement*; von Stahl, Günter K. (Hr.). Neue Aufgaben neue Lösungen. München [u.a.]: Hampp.
- Dörr, Stefan (2008): *Motive, Einflussstrategien und Transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. München: Hampp.
- Drumm, Hans Jürgen (1989): *Personalwirtschaftslehre*. Berlin: Springer.
- Ecarius, Jutta (2006): *Lebenslauf und Erziehung*; in: *Einführungskurs Erziehungswissenschaft von Heinz-Hermann Krüger und Werner Helsper*; S. 263 bis 272. 7., durchgesehene und aktualisierte Auflage. Opladen: Budrich.
- Egloff, Birte (2009): Biographieorientierte Ansätze. In: Fuhr, Thomas/ Gonon, Philipp/ Hof, Christiane (2009): *Handbuch der Erziehungswissenschaft*, Bd. 2,2: *Erwachsenenbildung - Weiterbildung*. Hrsg.: Gerhard Mertens, Ursula Frost, Winfried Böhm; Volker Ladenthin. Paderborn, München, Wien, Zürich (Schöningh), S. 883-891.
- Eid, Michael; Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred (2011): Statistik und Forschungsmethoden. In: *Statistik und Forschungsmethoden*.
- Felfe, Jörg (2008): *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Finegold, D.; Mohrman, S.; Spreitzer, G. M. (2002): Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674.
- Fiorito, J.; Bozeman, D. P.; Young, A.; Meurs, J. A. (Hg.) (2007): Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 14, 186-207.
- Flato, Ehrhard (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement*. Unter Mitarbeit von Silke Reinbold-Scheible. München: mi-Fachverlag.
- Frei, F.; Duell, W.; Baitsch, C. (1984): *Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung*. Bern: Huber.
- Frieling, Ekkehart; Bernard, Heike; Bigalk, Debora; Müller, Rudolf (2006): *Lernen durch Arbeit*. Münster: Waxmann.
- Fröhlich, Werner D. (2005): *Wörterbuch Psychologie*. Orig.-Ausgabe, 25., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Dt. Taschenbuch-Verlag (dtv, 34231).

Fuhr, Thomas (2009): Lehr-/Lerntheorien. In: Fuhr, Thomas/ Gonon, Philipp/ Hof, Christiane (Bearb.) (2009): Handbuch der Erziehungswissenschaft, Bd. 2,2: Erwachsenenbildung - Weiterbildung. Hrsg.: Gerhard Mertens, Ursula Frost, Winfried Böhm; Volker Ladenthin. Paderborn, München, Wien, Zürich (Schöningh), S. 1111-1130.

Gallup (2011): Engagement-Index 2010. Studie des Gallup-Institutes über die Verbundenheit deutscher Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber. Online verfügbar unter <http://eu.gallup.com/Berlin/146027/Pressemitteilung-zum-Gallup-EEI-2010.aspx>, zuletzt geprüft am 25.02.2011.

Gallup (2012): Engagement Index 2012. Innere Kündigung bedroht Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Online verfügbar unter Pressemitteilung zum Engagement Index 2012\_final (1).pdf, zuletzt aktualisiert am 04.02.2014.

Geighardt, Christiane (2006): Betriebliche Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Herausforderung für das Personalmanagement? Ergebnisse einer Studie des DGFP. Online verfügbar unter <http://www.dgfp.de/de/content/articles/agg-wie-reagiert-das-personalmanagement-ergebnisse-eines-personalblitzlichts-g60/?XSID=a93d629abaedaof72ef1b35e93fda1b6>, zuletzt geprüft am 11.03.2011.

Geighardt, Christiane (2007): Fachkräftemangel - was kann das Personalmanagement tun? Ergebnisse einer Studie des DGFP. Online verfügbar unter <http://www.dgfp.de/media/content-downloads/101/fachkraeftemangel.pdf?XSID=a93d629abaedaof72ef1b35e93fda1b6>, zuletzt geprüft am 11.03.2011.

Geyer, Helmut (2007a): BWL kompakt. 1. Aufl. Planegg b. München: Haufe (156).

Geyer, Helmut (2007b): Praxiswissen BWL. 1. Auflage. München: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

GfK (2013): Verbraucherstimmung 2013 verbessert sich kräftig. Online verfügbar unter <http://www.fr-online.de/wirtschaft/gfk-studie--verbraucherstimmung-verbessert-sich-kraeftig,1472780,22850106.html>, zuletzt geprüft am 30.04.2013.

Glastra, Folke J. / (2004): Lifelong Learning as Transitional Learning. in: Adult Education Quarterly August 2004. S. 291-307. On behalf of: American Association for Adult and Continuing Education. Unter Mitarbeit von Barry J. Hake und Petra E. Schedler: Sage.

Goldstein, I.L (2002): Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation. Belmont: Wadsworth.

Gonschorrek, Ulrich (2004): Das Service-Center im Personalbindungsmanagement. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Grobler, Pieter A. (2002): The new employee/ employer relationship and its impact on HRM. in: Personalarbeit der Zukunft; von Götz, Klaus (Hr.). München: Hampp.

Hacke, Constanze (2010): Auf die Älteren setzen. In: *SteuerConsultant* (10), S. 42-45.

Hafner, Sonja J (2009): Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit. Ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten. Bochum, Univ., Dissertation, 2009. 1. Auflage. München, Mering: Hampp.

Hall, D.T; Mirvis, P. H. (1995): The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, S. 269-289.

Hentze, Joachim (1986): Personalwirtschaftslehre. Unter Mitarbeit von Joachim Metzner. 3. Auflage. Bern, Stuttgart: Haupt (649).

Hermann, Anett; Mayrhofer, Wolfgang (2005): Internationale Karrieren – theoretische und empirische Ergebnisse. in: Internationales Personalmanagement; von Stahl, Günter K. (Hr.). München [u.a.]: Hampp.

Hilb, Martin (2008): Integriertes Personal-Management. Ziele Strategien Instrumente. 18. Aufl. Köln: Luchterhand Verlag.

- Hillmann, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie. Mit einer Zeittafel. Unter Mitarbeit von Günter Hartfiel. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kröner.
- Hofer, S. M.; Sliwinski, M. J. (Hg.) (2006): Design and analysis of longitudinal studies on aging. In: K. W. Schaie, Handbook of the psychology of aging (pp. 15-37). 6. Auflage. Amsterdam: Elsevier.
- Hohlmeier, Monika (2002): Perspektiven einer zukunftsorientierten Bildungspolitik für unsere Schulen. in: Bildungsarbeit der Zukunft; von Götz, Klaus (Hr.). München [u.a.]: Hampp.
- Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012): DIW Berlin - Führungskräftemonitor 2012. Update 2001-2010. Online verfügbar unter [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.407592.de/diwkompakt\\_2012-065.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf), zuletzt geprüft am 02.12.2013.
- Hromadka, Wolfgang (2009): Vereinbarkeit von Beruf und Familie. in: Personalplanung. Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. 1. Auflage. Berlin: HUSS-MEDIEN GmbH.
- Hummel, Thomas R. / (2008): Unternehmensführung. Unter Mitarbeit von Ernst Zander. 2. Aufl. München: Hampp (Schriften zum Internationalen Management).
- IAB (2010): IAB-Kurzbericht 19/2010. Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit von 15- bis 64-jährigen Arbeitnehmern in Deutschland. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzgraf/2010/kbfolien19101.pdf>, zuletzt geprüft am 29.11.2013.
- ifo (2013): Geschäftsklimaindex 2013. Online verfügbar unter <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/facts/Survey-Results/Business-Climate/Geschaeftsklima-Archiv/2013/Geschaeftsklima-20131218.html>, zuletzt geprüft am 30.04.2013.
- Institut der deutschen Wirtschaft IW (2013): Verbandsumfrage 2013. Online verfügbar unter [IW-Verbandsumfrage 2013 Pressemitteilung.pdf](#), zuletzt geprüft am 30.04.2013.
- Iwanowa, A.; Hacker, W. (1984): Das Tätigkeitsbewertungssystem. Ein Hilfsmittel beim Erfassen potentieller gesundheits- und entwicklungsfördernder objektiver Tätigkeitsmerkmale. Psychologie und Praxis, 28, S. 57-66.
- Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Fünfte, neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jung, Hans (2001): Personalwirtschaft. 4. Auflage. München, Wien: Oldenburg.
- Kahabka, Gerwin (2004): Potenzialbewertung und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kaiser, Franz-Josef; Pätzold, Günter (2006): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Karpe, Jan; Krohn, Michael (2008): Commitment durch und durch. In: *Personalwirtschaft* 2008 (03), S. 36–38.
- Kattenbach, Ralph (2009): Der Teilzeitananspruch in der betrieblichen Anwendung. Eine Analyse zum Einfluss von Personalverantwortlichen auf die betriebliche Umsetzung des Teilzeitanpruches. 1. Aufl. München, Mering: Hampp (Empirische Personal- und Organisationsforschung).
- Kayser, Gunter (2007): Erfolgsfaktor Mensch. in: Ressource Mensch von Beise, Marc (Hg.). Mitarbeiter finden, fördern, fordern. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Kienbaum (2011): Kienbaum-Studie „High Potentials 2010/2011“. Online verfügbar unter [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-315/951\\_read-10221/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-315/951_read-10221/), zuletzt geprüft am 10.03.2011.
- Klein, Irene (1984): Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter. München: Pfeiffer (167).
- Kline, R.B (2005): Principles and practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guildford Press.



- Knoblauch, Rolf (2004): Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Knorz, Carmen; Schmook, Renate; Felfe, Jörg; Six, Bernd (2010): Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 14.00. Bonn: GESIS.
- Kock, Klaus; Kutzner Edelgard (2003): Wieso Betriebsklima? in: Handbuch Betriebsklima von Hangebrauck, Uta-Maria (Hr.). 1. Auflage. München: Hampp.
- Kohn, M. L.; Schooler, C. (1969): Class, occupation and orientation. *American Sociological Review*, 34, S. 658-678.
- Kohn, M. L.; Schooler, C. (1978): The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment. *American Journal of Sociology*, 84, S. 24 - 52.
- Kohn, M. L.; Schooler, C. (1982): Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American Journal of Sociology*, 87, S. 1257 - 1286.
- Kolb, Meinulf (2008): Personalmanagement. Grundlagen - Konzepte - Praxis. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Koller, Hans-Christoph (2006): Grundbegriffe, Theorien und Methoden der Erziehungswissenschaft. Eine Einführung. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Urban-Taschenbücher).
- Koppel, Oliver (2008): Nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter in Deutschland – Ausmaß und Wertschöpfungsverlust. Eine Studie des IW Köln. Online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/Studien/IWTrends/tabid/148/articleid/23577/Default.aspx>, zuletzt geprüft am 10.03.2011.
- Kramer, Malte (2008): Qualitäts- und Prozessmanagement für mehr Kundenorientierung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Kreienkamp, Eva; Frisch, Gerda Maria (2007): Gender-Marketing. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Kruth, Frank; Kirchhoff, Petra (2009): Ehrlich sein, besonders zu sich selbst. In: *Personalwirtschaft* 2009 (4), S. 51–53.
- Kübler, Hans-Dieter (2009): Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen ; eine Einführung. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laske, Stephan (2002): Das verkaufte Selbst – oder: Loyalty and Solidarity Lost? in: *Personalarbeit der Zukunft*; von Götz, Klaus (Hr.). München: Hampp.
- Lau, Viktor (2008): Grundlagen der Personalentwicklung. 3., erweiterte und völlig überarbeitete Auflage. Mering: Hampp.
- Leibnitz (2013): Methoden der Sozialforschung. Leibnitz Universität Hannover. Online verfügbar unter [http://glossar.mab-guide.de/index.php?option=com\\_glossary&letter=F&id=464](http://glossar.mab-guide.de/index.php?option=com_glossary&letter=F&id=464), zuletzt geprüft am 21.08.2013.
- Liebau, Elisabeth (2010): Auswanderungsabsichten: deutsche Akademiker zieht es ins Ausland - jedoch nur auf Zeit. in: *Wochenblatt des DIW Berlin*, Nr. 37/2010, S. 2-9. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.361107.de/10-37-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.361107.de/10-37-1.pdf), zuletzt geprüft am 11.03.2011.
- Linde, Boris von der (2008): Personalauswahl. 3. Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Lübbe, Hermann (2008): Demografie wissenschaftskulturell, religiös und politisch. Historische und aktuelle Aspekte. in: *Demografischer Wandel von Werz, Nikolaus* (Hr.). 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Veröffentlichungen der Deutschen Gesellschaft für Politikwissenschaft, 25).

- Lysk, Ute (2009): Faktor Familienfreundlichkeit. in: Personalplanung. Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. 1. Auflage. Berlin: HUSS-MEDIEN GmbH.
- Maas, Peter (2010): Auf Wissen setzen. In: *Personal* 01.07.2010 (07-08), S. 20–22.
- Manager Magazin (2001): Ausgeknipst. Die Traditionsfirma Polaroid ist pleite. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-162388.html>, zuletzt geprüft am 03.07.2012.
- Mathieu, J.E; Zajac, D.M (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: *Psychological Bulletin*, 180, S. 171–194.
- Meirich, Andreas (2005): Mitarbeiterbindung statt hohe Fluktuationskosten. Online verfügbar unter <http://www.anovia.ch/documents/mitarbeiterbindung.pdf>, zuletzt geprüft am 04.03.2014.
- Mentzel, Wolfgang (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. 7. Auflage. Freiburg i.Br: Haufe.
- Mentzel, Wolfgang (2009): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 8. Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Mentzel, Wolfgang (2010): BWL-Grundwissen. 4. Aufl. Planegg/München: Haufe (69).
- Meyer, J.P; Stanley, D.J; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L (2002): Affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 20–52.
- Meyer, J.P. & Allen N.J (1984): Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- Meyer, J.P. & Allen N.J (1997): Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Minssen, Heiner (2008): Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung. in: Handbuch Betriebsklima von Hangebrauck, Uta-Maria (Hr.). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mowday, R.T. Porter L.W. & Steers R.M (1982): Employee-organizational linkages. The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Müller-Vorbrüggen, Michael (2004): Best-Practice-Personalbindungsstrategien in internationalen Unternehmen. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Münch, Joachim (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Nerdinger, Friedemann W. (2006): Motivierung. in: Lehrbuch der Personalpsychologie; von Schuler, Heinz (Hr.). 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Niemeyer, Christian (2004): Hilfe; in: Erziehungswissenschaft von Dieter Lenzen, S. 159 bis 184. Orig.-Ausg., 6. Aufl., mit einer aktualisierten Auswahlbibliogr. vers. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH (55531).
- Niermeyer, Rainer (2007): Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. 2. Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Niermeyer, Rainer (2009): Motivation. Unter Mitarbeit von Manuel Seyffert. 4., aktualisierte Auflage. Planegg/München: Haufe.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, S. 14–37.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The knowledge- creating company: How Japans companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus.

- Oberhofer, Petra (2008): Mitarbeiter an das Unternehmen binden und die Vorteile entdecken. Online verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/beruf-karriere/mitarbeiterbindung-mitarbeiter-an-das-unternehmen-binden-und-die-vorteile-entdecken/>, zuletzt geprüft am 09.03.2011.
- Pieler, Dirk: Weiterbildungscontrolling. Wiesbaden, Paderborn: Dt. Univ.-Verlag (Gabler-Edition Wissenschaft).
- Pielorz, Mona (2009): Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld: wbv Bertelsmann.
- Pierce, J.L.; Gardner, D.G.; Cummings, L.L.; Dunham, R.B. (1989): Organization-based self esteem: Construct definition, measurement, and validation. In: *Academy of Management Journal*, 32, S. 622–648.
- Pöpping, Wolfgang (2008): Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements. Bedarf und Nachfrage ; eine empirische Untersuchung. 1. Aufl. München: Hampp (Personal- und Organisationsentwicklung, 6).
- Pötschke, Manuela (2010): Datengewinnung und Datenaufbereitung. In: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse von Wolf, Christof. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Prott, Jürgen (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt. Opladen: Leske + Budrich.
- Pulte, Peter (2004): Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalbindung - Die Bedeutung von Betriebszugehörigkeit für die individualrechtliche Stellung des Arbeitnehmers. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Raithel, Jürgen (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Rammstedt, Beatrice (2010): Reliabilität, Validität, Objektivität. In: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse von Wolf, Christof; Best, Henning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Randall, M.L.; Cropanzano, R.; Bormann, C.A.; Birjulin, A. (1999): Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. In: *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 159–174.
- Rasche, Markus (2009): Ältere Arbeitnehmer. in: Personalplanung. Neue Herausforderungen für das Human Resource Management. 1. Auflage. Berlin: HUSS-MEDIEN GmbH.
- Reinbold-Scheible, Silke; Flato, Ehrhard (2006): Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern. 1. Auflage. München: mi-Fachverlag.
- Renner, Karl-Heinz; Heydasch, Timo; Ströhlein, Gerhard (2012): Forschungsmethoden der Psychologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Richter, Falk (2000): Methodik der Querschnittsuntersuchungen. in: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit von Bergmann, Bärbel; Fritsch, Andreas; Göpfert, Peggy; Richter, Falk; Wardanjan, Barbara; Wilczek, Susan. Münster [u.a.]: Waxmann (Edition QUEM, 11).
- Richter, Falk; Pohlandt, Andreas (2008): Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung. in: Praxishandbuch Personalentwicklung; von Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (Hr.). 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenstiel, Lutz von (1987): Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen. In: Rosenstiel, Lutz von (Hrsg): Motivation durch Mitwirkung, S. 1-11, Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von (2006): Die Bedeutung von Arbeit. in: Lehrbuch der Personalpsychologie; von Schuler, Heinz (Hr.). 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

- Rost, Harald (2004): Work-Life-Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Opladen: Budrich.
- Roth, Philip (1994): Missing data. A conceptual review for applied psychologists. *Personal Psychology* 47, S. 537 - 560.
- Schaper, Niclas (2009): Online-Tests aus diagnostisch-methodischer Sicht. In: *Online-Assessment*, S. 17–36.
- Schenck, Ulrich: Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte. München, Hamburg-Harburg: Hampp.
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan (2003): Personalmanagement. München: Vahlen.
- Schiersmann, Christiane (2007): Berufliche Weiterbildung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schirmer, Uwe (2007): Retention Management - Mitarbeiterpotentiale halten. Online verfügbar unter [http://www.dhbw-loerrach.de/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=o&file=uploads/fileadmin/fileadmin/fileadmin/user\\_upload/shared\\_files/Allgemein/go/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=o&file=uploads/media/RetentionAbendforum1.3.pdf&t=1274970595&hash=f0f1a06157e71d7d49b0a7fff31dd25a](http://www.dhbw-loerrach.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=o&file=uploads/fileadmin/fileadmin/fileadmin/user_upload/shared_files/Allgemein/go/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=o&file=uploads/media/RetentionAbendforum1.3.pdf&t=1274970595&hash=f0f1a06157e71d7d49b0a7fff31dd25a), zuletzt geprüft am 26.05.2010.
- Schleicher, R. (1973): Die Intelligenzleistung Erwachsener in Abhängigkeit vom Niveau der beruflichen Tätigkeit. *Probleme und Ergebnisse der Psychologie*, 44, S. 25-55.
- Schlumprecht (2013): Statistische Datenanalysen. Online verfügbar unter [http://www.statistik-service-schlumprecht.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28&Itemid=48](http://www.statistik-service-schlumprecht.de/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=48), zuletzt geprüft am 21.08.2013.
- Schmidt, K.-H. Hollman S. & Sodenkamp D. (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Schmook, Renate; Moser, Klaus (2006): Berufliche und organisationale Sozialisation. in: *Lehrbuch der Personalpsychologie*; von Schuler, Heinz (Hr.). 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Schneck, Ottmar (2005): *Lexikon der Betriebswirtschaft*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Orig.-Ausgabe. München: Dt. Taschenbuch-Verlag.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Aufl. München: Oldenbourg (Sozialwissenschaften 10-2012).
- Sedlmeier, Peter; Renkewitz, Frank (2008): *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*. München [u.a.]: Pearson Studium (Psychologie).
- Shore, L.M; Wayne, S.J (1993): Commitment and employee behavior. In: *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 774–780.
- Siebecke, Dagmar; Klatt, Rüdiger; Ciesinger, Kurt-Georg (2010): Ressourcen für die psychische Gesundheit. Burnout-Prävention in der Wissensökonomie. In: *Wirtschaftspsychologie* (03), S. 49–59.
- Simon, Walter (2009): *Managementkonzepte*. überarbeitete u. erweiterte Neuauflage. Offenbach am Main: GABAL Verlag GmbH.
- Six, Bernd (2010): Commitment in Organisationen. Online verfügbar unter [http://www.outdoor-consult.de/UserFiles/File/Wissenswertes\\_Commitment.pdf](http://www.outdoor-consult.de/UserFiles/File/Wissenswertes_Commitment.pdf), zuletzt geprüft am 11.03.2011.
- Solga, Marc (2005): *Praxishandbuch Personalentwicklung*. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Unter Mitarbeit von Jurij Ryschka, Marc Solga und Axel Mattenklott. Wiesbaden: Gabler.
- Speck, Peter; Ryba, Andreas (2004): Best-Practice-Personalbindungsstrategien in Industrieunternehmen. in: Bröckermann/Pepels; *Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Spiegel online (2015): Regierung will Japaner zum Urlaub zwingen. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/ausland/japan-will-arbeitnehmer-zu-fuenf-tagen-urlaub-pro-jahr-zwingen-a-1016708.html>, zuletzt geprüft am 16.02.2015.

Staehle, Wolfgang (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Auflage. München: Vahlen.

Statista (2009): Häufigkeit von Arbeitgeberwechseln. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/28914/umfrage/haeufigkeit-der-arbeitsplatzwechsel/>, zuletzt geprüft am 29.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2010): Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2010. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html#Fussnote2>, zuletzt geprüft am 27.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2011a): Bevölkerungsvorausberechnung. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung.psml>, zuletzt geprüft am 11.03.2011.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2011b): Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Dienstleistungen/\\_Grafik/ErwerbstaetigeSektorVorschau.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Dienstleistungen/_Grafik/ErwerbstaetigeSektorVorschau.html), zuletzt geprüft am 29.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2011c): Frauen und Männer Auf dem Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereFrauenMaennerArbeitsmarkt0010018129004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereFrauenMaennerArbeitsmarkt0010018129004.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 28.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2011d): Geburtenentwicklung. Online verfügbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/AktuellGeburtenentwicklung,templateId=renderPrint.psml>, zuletzt geprüft am 11.03.2011.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2011e): Internetnutzung in privaten Haushalten in Deutschland. Ergebnisse der Erhebung 2010. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Informationsgesellschaft/InternetnutzungHaushalte\\_82011.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Informationsgesellschaft/InternetnutzungHaushalte_82011.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 02.04.2014.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2012a): Erwerbstätige in Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaeigenrechnung/Tabellen/InlaenderInlandskonzept.html>, zuletzt geprüft am 02.12.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2012b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2012. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/GesamtwirtschaftUmwelt.html;jsessionid=0677D476433E5134C643CD13DE6B1138.cae4>, zuletzt geprüft am 25.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2013a): Beschäftigungsstatistik 2013. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen am 31. März 2013. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Beschaeftigungsstatistik/Tabellen/Altersgruppen.html>, zuletzt geprüft am 28.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2013b): Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Ländern, Auszubildenden, Deutschen und Ausländern am 31.03.2013. Online verfügbar unter

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Beschaeftigungsstatistik/Tabellen/LaenderInsgesamt.html>, zuletzt geprüft am 28.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2013c): Bildungsstand der Bevölkerung. Online verfügbar unter

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002137004.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 28.11.2013.

Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland (2013d): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nach Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen (EU-Empfehlung 2003/361/EG). Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html>, zuletzt geprüft am 29.11.2013.

Steinle, Claus (2008): Change Management. Mering: Hampp.

Stührenberg, Lutz (2004): Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. in: Bröckermann/Pepels; Personalbindung, Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Swoboda, Bernhard (2009): Internationalisierung des Handels. Unter Mitarbeit von Thomas Foscht und Karin Pennemann. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.

Teisman; Birker, Klaus (2002): Handbuch praktische Betriebswirtschaft. Das kaufmännische Grundwissen. 4., neu bearb. und aktualisierte Aufl., [Nachdruck]. Berlin: Cornelsen.

Thom, Norbert (1999): Beitrag des Personalmanagements zur Steigerung des Unternehmenswertes: Stellenwert der Humanressourcen in der Shareholder-Stakeholder-Debatte. in: Schreyögg (Hr.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Thommen, Jean-Paul (2003): Glaubwürdigkeit und Corporate Governance. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.

Thommen, Jean-Paul (2008a): Lexikon der Betriebswirtschaft. 4., überarbeitete. u. erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.

Thommen, Jean-Paul (2008b): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.

Towers Perrin (2007): Global Workforce Study 2007. Online verfügbar unter [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2007/200710/GWS\\_D.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/DEU/2007/200710/GWS_D.pdf), zuletzt geprüft am 09.03.2011.

Treml, Alfred K (2000): Allgemeine Pädagogik. Grundlagen Handlungsfelder und Perspektiven der Erziehung. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Türk, Klaus; Lemke, Thomas; Bruch, Michael (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verlag.

Tuten, T.; Urban D. (2002): Internet Surveys and Data Quality: A Review. In B. Batinic, U. Reips & M. Bosnjak (Eds.), Online Social Sciences (pp. 7-26). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.

Uhlemann, K. (1996): Entwicklung eines vollstandardisierten Fragebogens zur Erfassung der Möglichkeiten und Potenzen für eine Lernen in der Arbeit während der Berufsbiografie in der gegenwärtigen Tätigkeit. In: Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit, Ausgewählte Zwischenergebnisse, Teil I, S. 61-97. Dresden: Technische Universität, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie.

Uhlemann, K.; Wardanjan, B. (1997): Erfassung von erlebten Merkmalen einer Arbeitstätigkeit im Zusammenhang mit ihrer Lernförderlichkeit - Entwicklung eines Fragebogens zu lernrelevanten Arbeitsmerkmalen. Forschungsbericht des Institutes für Allgemeine Psychologie und Methoden der Psychologie der TU Dresden, Band 43.

- Ulber, Jürgen (2004): Arbeitnehmer in Zeitarbeitsfirmen. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7. verb. Auflage. Bern: Haupt.
- Urban, Dieter; Mayerl, Jochen (2011): Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Urban-Crell, Sandra (2003): Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvermittlung. Unter Mitarbeit von Christian Schulz. München: Beck.
- van Dick, Rolf (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Vaupel, James W.; Kistowski, Kristin G. von (2008): Die neue Demografie und ihre Implikationen für Gesellschaft und Politik. in: Demografischer Wandel; von Werz, Nikolaus (Hr.). 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Veröffentlichungen der Deutschen Gesellschaft für Politikwissenschaft, 25).
- Veen, Win (2009): Homo Zappiens and the Need for New Education Systems. in: Unternehmenskybernetik 2020, S. 57-66. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte von Geschäftsprozessen. wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik und des Instituts für Unternehmenskybernetik am 15. und 16. Mai 2007 in Aachen. Berlin: Duncker & Humblot (Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse).
- Wahren, H.-K (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen. Berlin, New York.
- Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Willke, Helmut (2002): Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. in: Wissensmanagement von Götz, Klaus (Hr.). 4., verb. München: Hampp.
- Wittpoth, Jürgen (2006): Einführung in die Erwachsenenbildung. 2., aktualisierte Auflage. Opladen [u.a.]: Budrich (UTB, 8244 : Erziehungswissenschaft).
- Wolf, Christof; Best, Henning (2010): Lineare Regressionsanalyse. In: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse von Wolf, Christof; Best, Henning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Wolff, Hans-Georg; Bacher, Johann (2010): Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse. In: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse von Wolf, Christof; Best, Henning. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Wucknitz, Uwe D. (2008): Retention-Management. Schlüsselkräfte entwickeln und binden. Münster, München, Berlin: Waxmann (Kompetenzmanagement in der Praxis).
- Yagyu, Shunji (2007): Das synchrone Managementsystem. Wegweiser zur Neugestaltung der Produktion auf Grundlage des synchronen Produktionssystems. Heidelberg: mi-Fachverlag.
- Zimbardo, Philip; Gerrig, Richard J.; Graf, Ralf (2004): Psychologie. 16., aktualisierte Auflage. München [u.a.]: Pearson Studium.
- Zimmermann, Klaus (2010): Deutschland braucht auf Dauer Fachkräfte - auch durch Zuwanderung. in: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 46/2010, S. 28. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.363692.de/10-46-4.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363692.de/10-46-4.pdf), zuletzt geprüft am 11.03.2011.

## V. ANHÄNGE

Anhang 1: Organisationales Commitment – Begriffsbestimmung.....	262
Anhang 2: Arbeitszeitmodelle .....	263
Anhang 3: Organisationales Commitment – Strategien .....	265
Anhang 4: Organisationales Commitment – Überblick denkbarer Bindungsfelder .....	267
Anhang 5: Organisationales Commitment- Übersicht Faktoren der Mitarbeiterbindung .....	268
Anhang 6: Organisationales Commitment – Stand der Forschung .....	272
Anhang 7: Intentionales Lernen - Personalentwicklung - Definitionen.....	274
Anhang 8: Intentionales Lernen - Personalentwicklung - Maßnahmen .....	275
Anhang 9: Extensionales Lernen – Übersicht zum Forschungsstand .....	280
Anhang 10: Kodeplan der vorliegenden Forschung .....	282
Anhang 11: Vorstudie – Fragebogen: Eingangstext und Filterfrage .....	287
Anhang 12: Vorstudie – Fragebogen: Abschlusstext.....	289
Anhang 13: Vorstudie - Übersicht über die gezogene Stichprobe .....	290
Anhang 14: Vorstudie - Prüfung der Reliabilität (Schwierigkeitsindex) .....	294
Anhang 15: Vorstudie – Prüfung der Reliabilität (Cronbachs Alpha und Trennschärfe) .....	295
Anhang 16: Vorstudie - Ergebnisse der Faktorenanalyse .....	297
Anhang 17: Vorstudie - Reliabilität der ermittelten Faktoren.....	299
Anhang 18: Vorstudie – Normalverteilung.....	302
Anhang 19: Hauptuntersuchung – Fragebogen: Eingangstext und Filterfrage.....	303
Anhang 20: Hauptuntersuchung – Fragebogen: Abschlusstext .....	305
Anhang 21: Hauptuntersuchung - Übersicht über die gezogene Stichprobe.....	306
Anhang 22: Hauptuntersuchung - Prüfung der Reliabilität (Schwierigkeitsindex).....	310
Anhang 23: Hauptuntersuchung – Prüfung der Reliabilität (Cronbachs Alpha und Trennschärfe).....	311
Anhang 24: Hauptuntersuchung - Ergebnis der Faktorenanalyse .....	312
Anhang 25: Hauptuntersuchung - Reliabilität der ermittelten Faktoren .....	313
Anhang 26: Hauptuntersuchung – Normalverteilung .....	317
Anhang 27: Hauptuntersuchung – Nicht signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment in Bezug auf personen- und unternehmensbezogene Angaben.....	318



---

Anhang 28: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Alter .....	322
Anhang 29: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Beschäftigungsverhältnis .....	324
Anhang 30: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Umfang der Beschäftigung .....	325
Anhang 31: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Unternehmenszugehörigkeit...	326
Anhang 32: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Unternehmenswechsel .....	328
Anhang 33: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item schulischer Abschluss .....	330
Anhang 34: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Führungsverantwortung .....	332
Anhang 35: Hauptuntersuchung - Ermittlung von Bindungsclustern .....	334
Anhang 36: Hauptuntersuchung – Zusammenhänge zwischen den Bindungsclustern und den Korrelaten	335

---

## Anhang 1: Organisationales Commitment – Begriffsbestimmung

Allgemeine Umschreibung von Bindung	Quelle
Bezeichnung für eine emotionale Beziehung zwischen Menschen.	(vgl. Fröhlich 2005, S. 107)
Hillmann beschreibt Bindung als eine auf Dauer angelegte, relativ stabile und oft stark emotional besetzte Beziehung einer Person zu einer anderen. Bindung kann auch die Beziehung zu einem bestimmten sozialen Gebilde wie einem Unternehmen bedeuten. Hillmann beschreibt weiter die Fähigkeit und die Bereitschaft von Individuen, Bindungen einzugehen und aufrechtzuerhalten, als wichtige Voraussetzung für das Entstehen und die Funktionstüchtigkeit von sozialen Gebilden, größeren sozialen Systemen wie Unternehmen bis hin zu Gesellschaften.	(vgl. Hillmann 2007, S. 103)
Personalbindung / Mitarbeiterbindung	Quelle (vgl.)
Unter Mitarbeiterbindung verstehen wir zunächst die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeitende gegenüber Ihrem Unternehmen empfinden und erleben. Wissenschaftlich wird dies als organisationales Commitment bezeichnet.	(vgl. Felte 2008, S. 25)
Unter Personalbindung verstehen wir alle Maßnahmen und Aktivitäten eines Unternehmens, einer Organisation oder Behörde, die darauf abzielen, eine langfristige Beschäftigungsdauer zu erreichen. Und dies geschieht in einem sich ständig wandelnden betrieblichen, sozialen Umfeld und bei unaufhörlichen Anpassungsprozessen.	(vgl. Flato 2008, S. 73)
Das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeitende gegenüber ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation wird als Mitarbeiterbindung bezeichnet.	(vgl. Business-Wissen 2008)
Herausgearbeitet wurde, dass Personalbindung das Element der Bindung von Mitarbeitenden beinhaltet. Durch vertragliche Vereinbarungen, ökonomische und funktionale Wechselbarrieren wird auch das Element der Gebundenheit erzeugt. Gemeint sind beispielsweise Kündigungsklausen oder Kündigungsfristen, mit denen der Arbeitgeber die begehrten Beschäftigten umklammert.	(vgl. Bröckermann 2004, S. 19)
Bei der Personalbindung geht es um die Betrachtung des gesamten Personals, also aller Mitarbeitenden, einschließlich der Führungskräfte. Bindung kann nur gemeint sein als Bindung in Freiheit. Freiheit hat nur derjenige, der zwischen verschiedenen Alternativen wählen kann. ; in diesem Fall das UN zu verlassen oder nicht. Wer keine Wahlfreiheit hat ist gefesselt, das ist für die Motivation katastrophal. Gemeint sind wirtschaftliche, örtliche, personelle, strukturelle und ganz besonders emotionale Bindungsfaktoren.	(vgl. Müller-Vorbrüggen 2004, S. 345)
Commitment	Quelle (vgl.)
Allgemein bezeichnet Commitment (dt. Verpflichtung, Bindung) das Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer bestimmten Organisation identifiziert.	(vgl. Six 2010, S. 1)
Organisationales Commitment oder synonym Organisationsbindung beschreibt, in wie weit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder der Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen. Organisationales Commitment weist eine starke Nähe zur Organisationalen Identifikation auf.	(vgl. van Dick 2004, S. 3)
Commitment ist die individuelle Verpflichtung und Bindung einer Person. Es kann sich z.B. auf eine Aufgabe, die Zugehörigkeit zu einem Team oder zum Unternehmen beziehen sowie sich in der Identifikation mit einem Produkt oder einer Leitidee ausdrücken.	(vgl. Thommen 2008a, S. 138)
Commitment bedeutet Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation. Felte beschreibt nach Mathieu und Zajac Commitment als das psychologische Band zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Commitment beschreibt eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen und beinhaltet eine kognitive und eine emotionale Komponente.	(vgl. Felte 2008, S. 26)
Ein Commitment ist ein psychologisches Band zwischen dem Individuum und der Organisation. Dies beinhaltet z.B. die Bereitschaft eine hohe Anstrengung zu erbringen, oder die Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens.	(vgl. Knoblauch 2004, S. 102)

## Anhang 2: Arbeitszeitmodelle

Arbeitsform	Beschreibung	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Schichtarbeit	Schichtarbeit beschreibt eine zeitlich versetzte Arbeitszeit über die Form der normalen Tagesarbeitszeit hinaus. Häufig werden Arbeitstage in 24 Schichtschichten eingeteilt. Innerhalb der Schichten wechseln sich die Mitarbeitende häufig ab.	(vgl. Kolb 2008, S. 310ff)
Saisonarbeit	Saisonarbeit beschreibt die ungleiche Verteilung der jährlichen Arbeitszeit auf bestimmte Monate oder bestimmte Jahreszeiten.	(vgl. Kolb 2008, S. 310ff)
Gleitende Arbeitszeit	Von gleitenden Arbeitszeiten wird gesprochen, wenn Mitarbeitende Spielräume für den Arbeitsbeginn, die Pausen und die Beendigung der Arbeit haben. Meistens wird diese Arbeitsform kombiniert mit so genannten Kernarbeitszeiten, in denen die Mitarbeitenden im Unternehmen sein müssen. Der Mitarbeitende kann seine individuelle Arbeitszeit um diese Kernzeiten herum planen. Die Vorteile liegen in einer erhöhten Eigenverantwortung beim Mitarbeitenden und in einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Vorteile für Unternehmen liegen in zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden. Als Nachteil für Unternehmen kann ein erhöhter Kontrollaufwand aufgeführt werden.	(vgl. Rost 2004, S. 34f) (vgl. Simon 2009, S. 289) (vgl. Flato 2008, S. 94) (vgl. Boden 2009, S. 219) (vgl. Speck und Ryba 2004, S. 389)
KAPOVAZ	KAPOVAZ steht für „Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit“. Die Arbeitszeit wird gem. Arbeitsvertrag variabel und kurzfristig unter Berücksichtigung des Arbeitsanfalles vom Arbeitgeber abgerufen. Das Unternehmen kann hat bei Bedarf einen schnellen Zugriff auf die Mitarbeitenden. Als Nachteil für den Mitarbeitenden kann aufgeführt werden, dass dieser seine Freizeit nur schlecht planen kann.	(vgl. Kolb 2008, S. 310ff)
Sabbatical	Unter Sabbatical versteht man einen geplanten Langzeiturlaub, der über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht. Möglich werden diese „Auszeiten“ in der Regel durch individuelle Vereinbarungen zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitenden. Der Vorteil für Unternehmen ist in zufriedenen Mitarbeitenden zu sehen. Für die Mitarbeitenden hat diese Arbeitsform den Vorteil längere Urlaube realisieren zu können. Die Nachteile für Unternehmen sind u.a. in der langen Abwesenheit zu sehen, was je nach Stellung des Mitarbeitenden einen hohen Wissens- und Kontinuitätsverlust bedeuten kann.	(vgl. Rost 2004, S. 38) (vgl. Simon 2009, S. 288)
Teilzeitarbeit	Von Teilzeitarbeit wird gesprochen, wenn die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eines Mitarbeitenden geringer ist als die Regelarbeitszeit. Die Rechte und Pflichten von Teilzeitarbeitenden unterscheiden sich grundsätzlich nicht von denen der Vollzeitbeschäftigten Kollegen. Ansprüche auf Urlaub, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld werden bestehen anteilig. Um einen Anspruch auf Teilzeitarbeit zu haben müssen im Unternehmen mindestens 15 Mitarbeitende angestellt sein. Des Weiteren muss das Beschäftigungsverhältnis mindestens 6 Monate bestehen und es sollten keine betrieblichen Gründe gegen eine Teilzeitarbeit sprechen. Die Vorteile für die Unternehmen liegen in der besseren Möglichkeit der Ausnutzung von Schwankungen, beispielsweise in der Produktion. Als Nachteile für das Unternehmen sind schwierigere Abstimmungsprozesse zu nennen. Für die Mitarbeitenden hat diese Arbeitsform den Vorteil Familie und Beruf aufgrund einer gewissen zeitlichen Flexibilität besser miteinander verbinden zu können.	(vgl. Geyer 2007b, S. 579) (vgl. Kattenbach 2009, S. 12) (vgl. Speck und Ryba 2004, S. 389f) (vgl. Pulte 2004, S. 175) (vgl. Rost 2004, S. 28f) (vgl. Simon 2009, S. 287) (vgl. Bradaric 2009, S. 36) (vgl. Boden 2009, S. 106)
Jobsharing	Jobsharing beschreibt eine Variante der Teilzeitarbeit, in der sich zwei oder mehrere Mitarbeitende eine Vollzeitstelle teilen. Die Vorteile für Unternehmen liegen darin, dass mehr Personen über ein höheres Potential verfügen und im Vergleich zu Individuen kreativer sind. Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, dass das Wissen eines Arbeitsplatzes auch nach Ausscheiden einer Person größtenteils erhalten bleibt. Als Nachteile für ein Unternehmen ist ein höherer Koordinationsaufwand zu nennen. Neben dem Vorteil der entstehenden zeitlichen Flexibilität bei den Mitarbeiter kann als Nachteil ein erhöhter Abstimmungsbedarf zwischen den Sharingpartnern genannt werden.	(vgl. Rost 2004, S. 29) (vgl. Simon 2009, S. 289) (vgl. Boden 2009, S. 108)
Telearbeit	Telearbeit bezeichnet ein gänztliches oder auch zeitweises Arbeiten außerhalb des Unternehmens. Durch das Internet verrichtet man die anstehenden Arbeiten beispielsweise von zu Hause aus. Die Vorteile liegen in einer sehr guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Errichtung neuer Arbeitsplätze in strukturschwachen Gebieten, einem niedrigeren Berufsverkehrsaufkommen etc. Die Nachteile können in eine gewisse Isolation liegen, die aufgrund des fehlenden Kontaktes zu den Kollegen entstehen kann. Daneben sind weitere Punkte zu klären wie der Datenschutz oder die Kontrolle der Arbeitszeit.	(vgl. Simon 2009, S. 531) (vgl. Thommen 2008b, S. 611f) (vgl. Rosenstiel 2006, S. 36) (vgl. Boden 2009, S. 251f) (vgl. Rost 2004, S. 40) (vgl. Flato 2008, S. 95)
Vertrauensarbeitszeit	Unter Vertrauensarbeitszeit versteht man recht ungewohnte Form der flexiblen Arbeitszeit, bei der das Unternehmen komplett auf die Kontrolle der Arbeitszeit verzichtet. Die Kontrolle der Mitarbeitenden findet anstatt über starre Zeitvorgaben über die Vereinbarung von Zielen statt, die dieser in einem meist definierten Zeitraum erreichen muss. Es besteht die Erwartung an die Mitarbeitenden, dass diese bei erhöhtem Arbeitsanfall längere Arbeitszeiten in Kauf nehmen. Hingegen können Sie sich ohne weitere Probleme einen Tag dafür frei nehmen. Diese Form ist besonders in leitenden Funktionen bei Führungskräften vorzufinden.	(vgl. Kolb 2008, S. 319) (vgl. Flato 2008, S. 94f) (vgl. Boden 2009, S. 219) (vgl. Speck und Ryba 2004, S. 390)

Arbeitsform	Beschreibung	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Jahresarbeitszeit	Bei der Jahresarbeitszeit handelt es sich um eine flexible Form der Arbeitsgestaltung, bei der ein Mitarbeitender über einen Jahreszeitvertrag geregelt auf Anforderung des Arbeitgebers die tarifliche Wochenarbeitszeit im Durchschnitt eines Zeitraumes von 12 Monaten zu erbringen hat. Der Vorteil dieser Arbeitsform für den Arbeitgeber liegt in der schnelleren Reaktion auf zeitliche Schwankungen. Ein Vorteil für den Mitarbeitenden liegt darin, dass er bei Mehrarbeit längere regelmäßige Phasen der Freizeit in Anspruch nehmen kann. Nachteil ist, dass die Arbeitszeit und somit auch die Phasen der Freizeit nur schwer planbar sind.	(vgl. Simon 2009, S. 289f)
Lebensarbeitszeit	Bei Lebensarbeitszeitkonten sammeln Mitarbeiter auf einem Konto eine Art „Guthaben“ an, welches ihnen einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben ermöglicht oder die Basis schafft aufgrund plötzlich auftretender Umstände verkürzt arbeiten zu können. Guthaben auf den Lebensarbeitszeitkonten können beispielsweise durch Überstunden, durch Einzahlung von Erfolgsprämien oder durch Nichtinanspruchnahme des Urlaubsgeldes oder von Teilen des Gehaltes erarbeitet werden.	(vgl. Flato 2008, S. 102f)

### Anhang 3: Organisationales Commitment – Strategien

Bezeichnung der Strategie:	Beschreibung:
Marktorientierter Ansatz	Betrachtet wird zunächst das Angebot von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt. Aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise werden in Zeiten einer hohen Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt Maßnahmen zur Personalbindung in Frage gestellt. Solange auf dem Arbeitsmarkt ein Übermaß an potentiellen Mitarbeitenden herrscht, hat man in dieser Sichtweise wenig Argumente für Personalbindungsmaßnahmen (vgl. Stührenberg 2004, S. 34). "Strategie" ist es hier, scheidende Mitarbeitende sofort mit Kräften aus dem Arbeitsmarkt zu ersetzen.
Fähigkeiten-orientierter Ansatz / Potentialorientierter Ansatz	Die potentialorientierte Strategie ermittelt über Potentialanalysen das Potential, das dem Unternehmen zur Verfügung steht, und fördert dieses gezielt in Richtung der ermittelten Qualifikationen (vgl. Gonschorrek 2004, S. 204). Der Erfolg eines Unternehmens hängt mit dem Grad der Innovationsfähigkeit und dem Know-how der Mitarbeitenden zusammen. Sie bilden einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. Ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeitenden kann förderlich für die Bindung eines Mitarbeitenden an einen Arbeitgeber sein. Entwicklungsmaßnahmen sollten individuell gestaltet werden (vgl. Bertrand 2004, S. 278). Gefördert werden Mitarbeitende, die über ein besonders hohes Potential verfügen.
Angebotsstrategie	Ziel von Angebotsstrategien ist es, die Attraktivität der internen Arbeitsangebote für Schlüsselkräfte zu erhöhen. Es gilt das Motto „Attraktiv ist, was die Schlüsselkräfte als attraktiv bewerten“ (vgl. Wucknitz 2008, S. 80). Eine mögliche Umsetzung könnte in der sogenannten "Qualitätsführerschaft" liegen. Der Arbeitgeber sollte hier die Angebote an die besonders wichtigen Mitarbeitenden bewusst sehr hochwertig gestalten, um eine hohe Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten (vgl. Wucknitz 2008, S. 80f).
Ressourcenbasierter Ansatz	Stührenberg beschreibt nach Penrose ein Unternehmen als ein System produktiver Ressourcen. Um Innovationen zu schaffen, sind Human-Ressourcen nötig, die es dem Unternehmen in einer dynamischen Art und Weise ermöglichen, sich auf Veränderungen der Umwelt einzustellen und an sie anzupassen. Neben Arbeit, Boden und Kapital wird das bei den Mitarbeitenden vorhandene Wissen als vierter Produktionsfaktor angesehen, der die entscheidenden Wettbewerbsvorteile generiert. Der Faktor Mensch, das zur Verfügung stehende Humanvermögen, muss nach diesem Ansatz nachhaltig und gezielt entwickelt und gebunden werden (vgl. Stührenberg 2004, S. 35f).
Klassische Bindungsstrategien	Klassische Bindungsstrategien greifen das Thema "Bindung von Mitarbeitenden" direkt ohne Umwege an. Es stellt sich die Frage, was Schlüsselkräften wollen und wie man sie im Unternehmen halten kann (vgl. Wucknitz 2008, S. 85). Eine mögliche Form der Umsetzung kann das Bleibegeld darstellen.
Gleichheits-orientierter Ansatz	Idee ist es bei diesem Ansatz, alle Mitarbeitenden in gleicher Art und Weise zu fördern, unabhängig von der Stellung und / oder dem Wissen des Mitarbeitenden. In der Praxis ist dies nach Ansicht des Autors eher unüblich, da eine solche Förderung hohe Kosten nach sich ziehen kann (vgl. Geighardt 2006, vgl. Gonschorrek 2004, S. 205).
Unique-Selling-Position- Strategie	Die Unique-Selling-Position-Strategie steht für das Ziel der Einzigartigkeit auf dem Markt. Idee ist es, das sich ein Unternehmen unverwechselbar macht, um dadurch die Attraktivität zu erhöhen. Beispielsweise kann dies durch die höchsten Gehälter oder die individuellste Betreuung der Mitarbeitenden u.v.m. erfolgen (vgl. Wucknitz 2008, S. 76f).
Identifikations-fördernde Bindungsstrategien	Identifikationsfördernde Bindungsstrategien basieren auf einer hohen Wertschätzung dem Mitarbeitenden gegenüber. Wo immer es möglich ist, soll das Individuum mit einbezogen werden. Als Voraussetzung für ein offenes, den Mitarbeitenden einbeziehendes Arbeitsklima gehören Offenheit und Toleranz. Ziel ist es, die Kreativität und Innovationsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden zu erhalten (vgl. Bertrand 2004, S. 274). Die Führungskultur prägt das Arbeitsklima in einem Unternehmen wie kein anderer Faktor. Einzelelemente einer bindungsorientierten Führung stellen beispielsweise die gezielte Einarbeitung neuer Mitarbeitender dar, das Aufzeigen von Perspektiven, Herausforderungen, eine frühzeitige Identifikation von Schlüsselkräften und nicht zufriedenen Mitarbeitenden, das Führen von Gesprächen und Wertschätzung durch die Vorgesetzten sowie die Auswahl geeigneter Bindungsinstrumente dar (vgl. Bertrand 2004, S. 275). Ein über die Branche hinaus bekanntes Beispiel hierfür ist das Unternehmen Bosch. Die Mitarbeitenden bezeichnen sich gerne als "Boschler" und zeigen damit ein hohes Maß an Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen (vgl. Bertrand 2004, S. 271).

Bezeichnung der Strategie:	Beschreibung:
Begleitende Bindungsstrategien	<p>Begleitende Bindungsstrategien verfolgen nicht in erster Linie das Ziel der Bindung von Mitarbeitenden, haben aber stark bindenden Charakter.</p> <p>So zählen beispielsweise die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu diesen Maßnahmen. Das eigentliche Ziel ist es, eine Balance zwischen den "Partnern" Leben und Arbeit zu erreichen. Wenn beide Seiten die Interessen des anderen berücksichtigen, kann begleitend eine engere Bindung an das Unternehmen entstehen (vgl. Bertrand 2004, S. 283).</p> <p>Als weiteren Punkt zur Umsetzung dieser Strategie sind u.a. Studentenbindungsprogramme zu nennen. Frühzeitige Kontakte und Beziehungen haben meist lebenslange Bindungswirkung. Studentenbindungsprogramme bauen auf diesen Grundgedanken auf. Bosch hat hierfür eine eigene Initiative entwickelt. Studenten, die beispielsweise bei einem Praktikum durch sehr hohe Leistungen auffallen, werden so gut wie eben möglich frühzeitig an ein Unternehmen gebunden (emotional, in Programmen, Diplomarbeiten usw.) und schaffen somit für das Unternehmen einen großen Bewerberpool. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, den Rekrutierungsprozess zu optimieren, in dem es den Studenten längerfristig beobachtet und seine Entwicklung unterstützt, um neben dem eigentlichen Vorteil der optimierten Personalauswahl eine möglichst frühzeitige Bindung an das Unternehmen zu bewirken (vgl. Bertrand 2004, S. 284). Bei EADS gibt es Programme für Studenten, einen Masterstudiengang im Anschluss an den Bachelor zu besuchen, der finanziell und organisatorisch von EADS unterstützt wird. Die Policy hierzu lässt es zu, dass der Student sich auf das Studieren konzentrieren kann und klärt die Fragen nach der Finanzierung (vgl. Armutat 2010, S. 45).</p> <p>Eine weitere begleitende Bindungsstrategie stellt die Unterstützung des Aufbaus von Beziehungsstrukturen dar. Gerade Großunternehmen sind eher anonym und sollten die Förderung eines vielfältigen Beziehungsgeflechts für die Mitarbeitenden fördern. Der leitende Gedanke ist es, dass gut funktionierende Beziehungen am Arbeitsplatz den Wunsch von Menschen nach sozialer Interaktion befriedigen und diese an den Arbeitsplatz binden (vgl. Bertrand 2004, S. 281).</p> <p>Neben diesen Beispielen der Bindung durch begleitende Strategien könnte nach Ansicht des Autors an dieser Stelle eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen zur Förderung und Bildung von Personal aufgezählt werden, die primär keine Bindungsziele verfolgen, aber sekundär zur Bindung von Mitarbeitenden beitragen.</p>
Kannibalisierungsstrategie	<p>Unzufriedenen Schlüsselkräften wird im Rahmen der Kannibalisierungsstrategie die Möglichkeit geboten, innerhalb des Unternehmens zu wechseln. Idee ist es, den Schlüsselkräften Abwechslung zu bieten. Besser ein Unternehmen verliert einen Mitarbeitenden an einen anderen Bereich im Unternehmen als an ein anderes Unternehmen. Umgesetzt werden kann diese Strategie beispielsweise durch interne Stellenausschreibungen, interne Assessment Center oder durch weltweite Stellenausschreibungen (vgl. Wucknitz 2008, S. 78).</p>
Mechanische Bindungsstrategien	<p>Mechanische Bindungsstrategien binden den Mitarbeitenden zwanghaft an ein Unternehmen. Hierfür gibt es eine Fülle von Maßnahmen, die im Folgenden exemplarisch erläutert werden sollen:</p> <p>Längere Kündigungsfristen als gesetzlich vorgeschrieben sind hierarchisch bedingt und branchenüblich. Die Länge der vereinbarten Frist gibt einen Hinweis auf die Bedeutung, die dem Mitarbeitenden zugemessen wird (vgl. Bertrand 2004, S. 270).</p> <p>Unternehmen, die einem starken Wettbewerb ausgesetzt sind, vereinbaren oftmals vertragliche Wettbewerbsvereinbarungen. Mitarbeitende, die ein Unternehmen verlassen dürfen ihr know how zeitlich befristet nicht in bei Konkurrenten einbringen. Sie sollen das Unternehmen vor Know-how-Abfluss durch ausscheidende Mitarbeitende schützen. Gerne spricht man bei solchen Vereinbarungen von Knebelungsverträgen (vgl. Bertrand 2004, S. 269f).</p> <p>Als einen weiteren exemplarischen mechanischen Bindungsfaktor soll das Entgelt der Mitarbeitenden aufgeführt werden. Geld ist nur bedingt ein Faktor zur Bindung in Großunternehmen. In Großunternehmen mit konsequent gepflegter Entgeltstruktur verbietet sich der Faktor Geld als Bindungsinstrument weitestgehend, da jede Veränderung des Gleichgewichts einer Struktur auch ein Ungleichgewicht als Folge hat, das zu einer großen Unzufriedenheit unter dem Mitarbeitenden beitragen kann (vgl. Bertrand 2004, S. 269).</p>
Verknappungsstrategie	<p>Die Verknappungsstrategie sieht vor, die Möglichkeit zur Übernahme von Schlüsselkräften bewusst knapp zu halten. Idee ist es hier, dass Menschen Dinge für begehrenswerter erachten, je knapper diese sind (vgl. Wucknitz 2008, S. 77f).</p>

#### Anhang 4: Organisationales Commitment – Überblick denkbarer Bindungsfelder

Forschungsfeld	Beschreibung und mögliche Relevanz zu Commitment sowie Quellen
Employer Branding / Mitarbeiter-marketing	Das Ziel von Mitarbeitermarketing ist es, von extern die besten Mitarbeitenden zu gewinnen und von intern die besten zu behalten. Während Employer Branding mit Arbeitgebermarke das ganze Unternehmen betrachtet, richtet Mitarbeitermarketing seinen Fokus auf das Individuum, wobei ein starkes Employer Branding ein gutes Standbein für erfolgreiches Personalmarketing darstellt. Gelingendes Mitarbeitermarketing kann somit wichtiges Personal im Unternehmen binden und rekrutiert erfolgreich dringend benötigte Fachkräfte von extern.
Beziehungs-management	Beziehungen spielen für den Verbleib bei einem Arbeitgeber lt. Wucknitz eine große Rolle. Er beschreibt Unternehmensberatungen, die in ihren Untersuchungen von Unternehmen eine so genannte "One Million Dollar Question" stellen. Sie lautet: "Haben sie in ihrem Unternehmen einen besten Freund?" In diese Frage sind laut Wucknitz alle denkbaren Rahmenbedingungen eingearbeitet wie Führung, Inhalte der Arbeit, Entwicklungsperspektiven und die Vergütung. Tendenziell bestätigt wurden diese Zusammenhänge vom Institut Psychonomics im Jahr 2007 mit einer Korrelation von $r=.66$ (vgl. Wucknitz 2008, S. 68).
Identifikation	Das Konstrukt „Identifikation“ mit einer Organisation wird in Abschnitt 3.5 als synonymes oder auch verwandtes Konzept zu Commitment ausführlich dargestellt.
Anreize	Anreize stellen im Zusammenhang mit Bindung die Gesamtheit von Angeboten dar, die ein Unternehmen an einen Mitarbeitenden richtet. Sie können materieller Natur sein, etwa in Form von Geld. Auch immaterielle, personenbezogene Anreize wie Bildung können einen möglichen Anreiz darstellen (vgl. Gonschorrek 2004, S. 206). In Bezug auf Commitment sind Anreize so zu wählen, dass sie sich von den Anreizen anderer Unternehmen abheben und das eigene Unternehmen einzigartig machen.
Motivation	Heckhausen beschreibt Motivation als das Anstreben eines oder mehrerer Zielzustände. Er unterscheidet mit der intrinsischen (von innen heraus, freiwillig) und der extrinsischen Ebene (Handeln aufgrund einer Belohnung, unfreiwillig) zwei grundlegende Arten der Motivation (vgl. Becker 2005, S. 196ff). Zielzustand für Unternehmen sollte es nach Ansicht des Autors sein, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert arbeiten, da dies eine Voraussetzung für die Ausbildung eines hohen affektiven Commitments darstellt.
Zufriedenheit	Das Konstrukt „Zufriedenheit“ von Mitarbeitenden wird in Form von Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit in Abschnitt 3.5 als synonymes oder auch verwandtes Konzept zu Commitment ausführlich dargestellt.
Engagement	Engagement (franz. = Verpfändung, Verpflichtung, Verbindlichkeit) ist die Bezeichnung für einen freiwilligen, persönlichen, emotional verstärkten Einsatz für eine bestimmte Sache (vgl. Hillmann 2007, S. 181f). Ein nachlassendes Engagement der Mitarbeitenden, etwa in Form von nachlassenden Leistungen, kann einen Hinweis auf fehlende Bindung darstellen.
Employability	Employability bedeutet Beschäftigungs- oder auch Arbeitsmarktfähigkeit. Gedanke dieses Konzeptes ist es, dass der Mitarbeitende mehr oder weniger selbst für seine Qualifikation und seine Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich ist. Employability ist ein Programm, das bei einer fachgerechten, mit dem Mitarbeitenden vereinbarten Umsetzung eine Bindung des Mitarbeitenden an das Unternehmen bewirken kann, da sich dieser beachtet und gefördert sieht. Bei Überforderung des Mitarbeitenden kann es unter Umständen aber auch genau das Gegenteil bewirken (vgl. Kolb 2008, S. 150f).
Führung	Es gibt sehr viele Ebenen von Vorgesetzten in Großunternehmen, mit denen die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit keinen Kontakt haben. In kleineren Unternehmen sind die Kontakte vielfältiger. Gerade in Großunternehmen erleben die Mitarbeitenden die "Unternehmensrealität" durch ihren unmittelbaren Vorgesetzten und dessen Führungsverhalten, das einen großen Einfluss auf ihre Arbeitsleitung und Zufriedenheit ausübt. In der Literatur findet man immer wieder Verweise auf den Begriff des "empathischen Führungsverhaltens" als eine besonders erfolgreiche Variante von Führung. Empathie bedeutet Einfühlung und beschreibt kognitives und affektives Einfühlen eines Menschen in einen anderen (vgl. Aulinger 2009, S. 297).
Fluktuation	Das Thema Fluktuation wurde bereits ausführlich dargestellt (vgl. Abschnitt 2.3). Zentrale Erkenntnis war es, dass eine hohe Fluktuation teuer ist und jeder Wechsel Ressourcen verschwendet. Vorgesetzte und Personalmanager haben die Aufgabe, die Fluktuation zu vermindern. Innerhalb der dennoch auftretenden Fluktuation sollen sie dafür sorgen, dass sich immer weniger Hochleistungskräfte zum Wechsel entschließen (vgl. Gonschorrek 2004, S. 205).
Explizite Forschung zu Commitment	→ vgl. Anhang 6

## Anhang 5: Organisationales Commitment- Übersicht Faktoren der Mitarbeiterbindung

\*<sup>71</sup>

Stichwort / Studie / Beschreibung	Bindungsfaktoren	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Faktoren der Mitarbeiterbindung nach Knoblauch in Anlehnung an Maslow	Art der Bedürfnisse der Mitarbeitenden die Bindung erzeugen sowie Beispiele: - physiologische Bedürfnisse: Lohn, Gehalt, Sozialleistungen, ..... - Bedürfnis nach Sicherheit: klare Kündigungsfristen, klare Regelungen und Vorschriften, wirtschaftliche Sicherheit..... - Bedürfnis nach Zugehörigkeit: Austausch, Informationspolitik, Netzwerke.... - Bedürfnis nach Wertschätzung: Statussymbole (Raum, Titel, PKW, Stellplatz, ... etc.), Aufstiegsmöglichkeiten, Art der Kommunikation (Lob, Kritik), ..... - Bedürfnis nach Selbstverwirklichung: Arbeitszeitgestaltung, Weiterbildung, abwechslungsreiche Arbeit, .....	(vgl. Knoblauch 2004, S. 107)
Drei hauptsächliche Bindungsfaktoren, identifiziert nach dem ISR (International Survey Research)	- Führung: hat erheblichen Einfluss auf das Fluktuationsverhalten - Mitarbeitende lassen sich an ein Unternehmen binden, wenn diese eine gangbare und glaubwürdige Unternehmensstrategie hat, die vorgelebt wird - Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen: wer eine Entwicklung seiner Fähigkeiten und seines Wissens erlebt fühlt sich gebunden - Handlungsspielraum des Einzelnen: Gebunden fühlen sich Mitarbeitende, wenn ihnen das Unternehmen etwas zutraut.	(vgl. Böck 2004, S. 233f)
Repräsentative Umfrage der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung 1999: Was ist Ihnen am Arbeitsplatz besonders wichtig?	- Zukunftssicherheit des Arbeitsplatzes - Kollegialität - Freunde an der Arbeit - Anerkennung durch Vorgesetzte - Gute Bezahlung - Berufs- und Privatleben im Einklang - Vorgesetzter als Vorbild - Möglichkeiten zur Qualifikation - Aufstiegschancen - Flexible Arbeitszeiten - [...]	(vgl. Prott 2001, S. 62)
IG Metall Zukunftsreport – Erwartungen an das Berufsleben	Annahme ist, dass erfüllte Erwartungen zu den folgenden Bereichen die Bindung und Treue gegenüber einer Organisation erhöhen: - Arbeitsplatzsicherheit - Gutes Betriebsklima - Gute Verdienstmöglichkeiten - Bezahlung von Überstunden - Arbeitsschutz - Geregelte Arbeitszeit - Gute Teamarbeit - Abwechslungsreiche Tätigkeit - Familienfreundliche Arbeitszeiten - Verantwortungsvolle Tätigkeit - Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung - Gute Aufstiegsmöglichkeiten - [...]	(vgl. Kock und Kutzner Edelgard 2003, S. 14)

<sup>71</sup> Es bleibt anzumerken, dass es sich bei der gewählten Darstellungsform um eine zusammenfassende und bewusst knapp gewählte Tabellenform handelt, bei der beispielsweise die Methodologie der einzelnen Studien nicht umfassend erläutert wird. Die Priorität des Autors liegt an dieser Stelle darin, umfassende Tendenzen aufzuzeigen. Für weiterführende Recherchen und Fragen zur Methodologie einzelner Studien sind entsprechende Quellenangaben hinterlegt.



Stichwort / Studie / Beschreibung	Bindungsfaktoren	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Bindungsfelder nach Niermeyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [...]</li> <li>- Kultur</li> <li>- Personalentwicklung</li> <li>- Führung</li> <li>- Vergütung</li> <li>- Arbeitszeit</li> <li>- Life Balancing</li> <li>- [....]</li> </ul>	(vgl. Niermeyer 2007, S. 139)
Personalbindungs-faktoren nach Stührenberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmenskultur</li> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>- Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt</li> </ul>	(vgl. Stührenberg 2004, S. 41)
Bindungs- und Hygienefaktoren nach Wucknitz	<p>Bindungsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinbaren klarer, messbarer, realistischer und ehrgeiziger Ziele</li> <li>- Zeitnahe Anerkennung von Leistung durch Lob und Kritik</li> <li>- Arbeitsgestaltung gemäß der Fähigkeiten der Mitarbeitenden</li> <li>- Delegieren von Verantwortung</li> <li>- Möglichkeiten von Aufstieg und mehr Verantwortung</li> <li>- Möglichkeit zum persönlichen Wachstum durch Lernen, Testen und Entwickeln</li> </ul> <p>Hygienefaktoren, die bei Nichtvorhandensein langfristig Demotivation hervorrufen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- angemessenes und faires Gehalt</li> <li>- Minimieren des Verwaltungsaufwandes</li> <li>- Kommunizieren der Unternehmensstrategie</li> <li>- Klares Leitbild bzw. begeisternde Vision</li> <li>- Verstärken positiver Beziehungen in der Organisation</li> <li>- Angenehme, sichere und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen</li> </ul>	(vgl. Wucknitz 2008, S. 29f)
Towers Perrin Global Workforce Study 2007: Top 10 für Mitarbeiterbindung in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruf des Unternehmens</li> <li>- Ausreichende Entscheidungsfreiheit</li> <li>- Faire Vergütung</li> <li>- Innovatives Unternehmen</li> <li>- Gutes Trainingsangebot im Vergleich zu anderen Unternehmen</li> <li>- Zufriedenheit mit den Personalentscheidungen</li> <li>- Work-Life-Balance</li> <li>- Klare Vision des Unternehmens</li> <li>- Einflussmöglichkeiten [...]</li> </ul>	(vgl. Towers Perrin 2007)
Bindungsfaktoren nach Hummel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wissen um den Wert der eigenen Aufgabe</li> <li>2. Eigene Aufgabe muss fordernd sein und Entfaltungsmöglichkeiten bieten</li> <li>3. Mitarbeitende müssen Ziele haben</li> <li>4. [...]</li> <li>5. Das Arbeitsumfeld muss vertrauensvoll sein</li> </ol>	(vgl. Hummel 2008, S. 107)
Faktoren des Bindungsmanagement nach Gonschorrek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung einer Vertrauenskultur</li> <li>- Aufmerksamkeit für individuelle Bedürfnisse</li> <li>- Vermeiden von Orientierungskrisen</li> <li>- Leitung, Vorgesetzte</li> <li>- Führungsqualität: Anerkennung, Verantwortlichkeit</li> <li>- Kollegen (Beziehungsqualität)</li> <li>- Bezahlung</li> <li>- Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	(vgl. Gonschorrek 2004, S. 199) (vgl. Gonschorrek 2004, S. 209)
Faktoren der Personalbindung nach Bertrand	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung</li> <li>- Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld</li> <li>- Klima</li> <li>- Werte</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- berufliche Perspektive</li> <li>- transparente Personalpolitik</li> </ul>	(vgl. Bertrand 2004, S. 268)

Stichwort / Studie / Beschreibung	Bindungsfaktoren	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Faktoren für Betriebstreue nach dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszufriedenheit: interessante Aufgaben ....</li> <li>- hohes Commitment</li> <li>- Existenz von Wechselbarrieren: ökonomisch oder sozialer Natur (Dienstwagen, Altersversorgung, ....)</li> <li>- geringe Attraktivität von Konkurrenzangeboten</li> </ul>	(vgl. Böck 2004, S. 234f)
Günstige Faktoren für ein hohes Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [.....]</li> <li>- Übereinstimmung von Kompetenzen der Mitarbeitende mit den Anforderungen der Tätigkeit</li> <li>- Ähnlichkeit von Unternehmenskulturen bei Zusammenschlüssen</li> <li>- Anerkennung</li> <li>- regelmäßiges Feedback</li> <li>- Unterstützung, Beratung</li> <li>- Möglichkeiten der Weiterentwicklung</li> <li>- Persönliche Wertschätzung und individuelle Anerkennung</li> <li>- Vergütung: gleiche Regeln für alle</li> <li>- flexible Arbeitszeit</li> <li>- positive Beziehung zu Kollegen</li> <li>- Bereitstellen von angemessenen Ressourcen für die Arbeit</li> <li>- Angemessene Arbeitsbelastung und ausgeglichene Lebensführung</li> <li>- Vertrauen in das Top-Management</li> </ul>	(vgl. Wucknitz 2008, S. 32)
Bindungsfördernde Faktoren nach Business-Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angemessene Bezahlung</li> <li>- gutes Arbeitsumfeld</li> <li>- Möglichkeit Beruf und Familie zu vereinbaren</li> <li>- Freizeitaktivitäten (Fitnessraum) fördern</li> <li>- Führung partnerschaftlich und fair</li> <li>- interessante Aufgaben</li> <li>- Perspektiven schaffen</li> <li>- Zielvereinbarung</li> <li>- hohe Verantwortung beim Mitarbeitenden</li> <li>- flexible Arbeitszeit</li> <li>- Personal gezielt fördern und fordern.</li> <li>- Mitarbeitergespräche</li> <li>- Feedback</li> </ul>	(vgl. Business-Wissen 2008)
Das Präferenzprofil deutscher Schlüsselkräfte der Level M Managementberatung	<p>Methodik: Untersuchung</p> <p>Zeitraum: 2008</p> <p>Teilnehmer: 210 Schlüsselkräfte aus Deutschland</p> <p>Ziel und Hintergrund der Studie: Frage: Was wollen Schlüsselkräfte?</p> <p>Wichtig sind deutschen Schlüsselkräften folgende Punkte (= Bindungsfaktoren):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessante Arbeit</li> <li>- Vereinbarkeit Familie und Beruf</li> <li>- Guter Chef</li> <li>- Gute Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>- Hohes Gehalt</li> <li>- Gute Arbeitsmittel</li> <li>- Sichere Beschäftigung</li> <li>- [....]</li> </ul>	(vgl. Wucknitz 2008, S. 53)

## Faktoren mit entbindender Wirkung:

Stichwort	Faktoren mit entbindender Wirkung	Quelle(n) (vgl. u.a. ....) / ggf. auch weiterführende Informationen
Fluktuationsgründe nach Flato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Wertschätzung</li> <li>- persönliche Ziele können nicht verfolgt werden</li> <li>- persönliche Ziele und Geschäftsziele stehen nicht im Einklang.</li> <li>- schlechtes Betriebs- und Arbeitsklima</li> <li>- zu geringer Entfaltungsrahmen</li> <li>- geringe Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- geringe Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg</li> <li>- monotone Arbeit ohne Herausforderungen</li> <li>- Entlohnung nicht leistungs- und marktgerecht</li> </ul>	(vgl. Flato 2008, S. 77f)
Gründe für den Austritt aus einem Unternehmen nach Chartered Institute of Personal and Development	<p>Methodik: Analyse / Befragung von Unternehmen, die ihre Zahlen aus Exit Interviews erhalten haben</p> <p>Zeitraum der Erhebung: 2007</p> <p>Teilnehmende: 900 Unternehmen</p> <p>Ziel und Hintergrund der Studie: Erfassung von Austrittsgründen von Mitarbeitenden</p> <p>Ergebnisse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karrierewechsel gewünscht / keine Perspektive im alten Unternehmen</li> <li>2. keine Beförderungschancen</li> <li>3. Gehaltshöhe zu gering</li> <li>4. keine Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ol> <p>[...]</p> <p>8. Vorgesetzte</p>	(vgl. Wucknitz 2008, S. 34)
Frustauslöser mit entbindender Wirkung im Unternehmensalltag nach Böck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>- schlechtes Arbeitsklima</li> <li>- unangemessene Vergütung</li> <li>- schlechte Führung</li> <li>- zu wenig Verantwortung</li> <li>- geringe Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen der Work-Life-Balance</li> <li>- Ungünstiger Standort des Unternehmens</li> <li>- Überforderung</li> </ul>	(vgl. Böck 2004, S. 234)

## Anhang 6: Organisationales Commitment – Stand der Forschung

\*<sup>72</sup>

Thematik / Bezeichnung / Jahr der Durchführung der Studie	Quelle	Wichtige Erkenntnisse zusammengefasst
<b>(1) Arbeitszufriedenheit</b>		
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und affektives organisationales Commitment von <math>p=.69</math></li> <li>- Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und kalkulatorisches Commitment von <math>p=.23</math></li> </ul>
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	- Zusammenhang Arbeitszufriedenheit und affektivem organisationalen Commitment von $p=.65$
The construct of work commitment / 2005	(vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhang affektives organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit von <math>p=.60</math></li> <li>- Zusammenhang normatives organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit von <math>p=.36</math></li> <li>- Zusammenhang kalkulatorisches organisationales Commitment und Arbeitszufriedenheit von <math>p=.12</math></li> </ul>
<b>(2) Stressempfinden</b>		
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Negativer Zusammenhang zwischen Stresserleben und Commitment von $p=-.33$
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringer negativer Zusammenhang zwischen Stresserleben und Commitment von <math>p=-.21</math></li> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen kalkulatorischem Commitment und Stresserleben mit <math>p=.14</math></li> </ul>
<b>(3) Leistung</b>		
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Korrelation zwischen Commitment und Leistung von $p=.14$
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korrelation zwischen affektivem Commitment und Leistung von <math>p=.17</math></li> <li>- Korrelation zwischen kalkulatorischem Commitment und Leistung von <math>p=-.08</math></li> </ul>
The construct of work commitment / 2005	(vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korrelation zwischen affektivem Commitment und Leistung von <math>p=.27</math></li> <li>- Korrelation zwischen kalkulatorischem Commitment und Leistung von <math>p=-.12</math></li> </ul>
<b>(4) Altruismus / Extra-Rollenverhalten</b>		
Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior / 1999	(vgl. Randall et al. 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korrelation zwischen Commitment und Altruismus von <math>r=.25</math></li> <li>- Korrelation zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit von <math>r=.15</math></li> </ul>
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	Positiver Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Extra-Rollen-Verhalten von $p=.32$
Commitment and employee behavior / 1993	(vgl. Shore und Wayne 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positiver Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Altruismus <math>r=.22</math></li> <li>- Negativer Zusammenhang zwischen kalkulatorischem Commitment und Altruismus <math>r=-.20</math></li> </ul>

<sup>72</sup> Die Zusammenstellung der Studien orientiert sich an Recherchen von Prof. Dr. Jörg Felfe über Zusammenhänge von Commitment zu ausgewählten Konstrukten. Einige wenige der zitierten Studien lagen dem Autor der vorliegenden Arbeit nicht im Original vor. Hier vertraut der Verfasser auf Prof. Dr. Jörg Felfe, der die Studien ermittelt und in seinem Werk „Mitarbeiterbindung“ veröffentlicht hat (vgl. Felfe 2008). Es ist weiter anzumerken, dass es sich bei der gewählten Darstellungsform um eine zusammenfassende und bewusst knapp gewählte Tabellenform handelt bei der die Methodologie der einzelnen Studien nicht umfassend erläutert wird. Die Priorität des Autors liegt an dieser Stelle darin, umfassende Tendenzen aufzuzeigen. Für weiterführende Recherchen und Fragen zur Methodologie einzelner Studien sind entsprechende Quellenangaben hinterlegt.

Bezeichnung / Jahr der Studie	Quelle	Wichtige Erkenntnisse zusammengefasst
<b>(5) Fluktuation</b>		
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Negativer Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und der Absicht den Arbeitsplatz zu wechseln ( $p=-.52$ ) sowie zu tatsächlichem Fluktuationsverhalten ( $p=-.33$ )
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affektives Commitment korreliert mit <math>p=-.56</math> mit der Absicht die Organisation zu wechseln</li> <li>- Zusammenhang affektives Commitment zum tatsächlichen Fluktuationsverhalten von <math>p=-.17</math></li> </ul>
The construct of work commitment / 2005	(vgl. Cooper-Hakim und Viswesvaran 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affektives Commitment korreliert im Durchschnitt mit <math>p=-.58</math> mit der Absicht die Organisation zu wechseln</li> <li>- Zusammenhang affektives Commitment zum tatsächlichen Fluktuationsverhalten <math>p=-.20</math></li> </ul>
<b>(6) Fehlzeiten</b>		
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhang zwischen Commitment und Fehlzeiten von <math>p=-.15</math></li> <li>- Höhere Zusammenhänge von affektivem Commitment zu motivational bedingten Fehlzeiten (<math>r=-.22</math>) gegenüber unfreiwilligen Fehlzeiten (<math>r=-.09</math>)</li> </ul>
<b>(7) Mitarbeiterführung</b>		
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Zusammenhang zwischen Commitment und mitarbeiterorientierter Führung von $p=.39$
<b>(8) Unterstützung durch die Organisation</b>		
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	Zusammenhang zwischen Commitment und organisationaler Unterstützung von $p=.63$
<b>(9) Selbstwirksamkeitserwartung</b>		
Organization-based self esteem / 1989	(vgl. Pierce et al. 1989)	Zusammenhang zwischen organisationalem Commitment und organisationalem Selbstwert zwischen $r=.43$ und $r=.60$ (unterschiedliche Stichproben)
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	Zusammenhang zwischen Commitment und Selbstwirksamkeitserwartung von $p=.11$
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Zusammenhang zwischen affektivem organisationalen Commitment und beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung von $r=.08$
<b>(10) Alter</b>		
Affective, continuance and normative commitment to the organization / 2002	(vgl. Meyer et al. 2002)	Zusammenhang zwischen Commitment und Alter von $p=.15$
A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / 1990	(vgl. Mathieu und Zajac 1990)	Zusammenhang zwischen Commitment und Alter von $p=.20$

## Anhang 7: Intentionales Lernen - Personalentwicklung - Definitionen

Definition / Beschreibung	Quelle (vgl.)
Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.	(vgl. Becker 2005, S. 2ff)
Unter Personalentwicklung ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeitende aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung von betrieblichen und persönlichen Zielen ist.	(vgl. Berthel 1997, S. 226)
Personalentwicklung ist eine Summe von Maßnahmen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeitenden zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeitenden und des Unternehmens zu fördern.	(vgl. Conradi 1983, S. 3)
Personalentwicklung ist unter Beachtung individueller Ziele die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, die in der Unternehmung zur Verfolgung der Unternehmensziele gegenwärtig und zukünftig genutzt werden können.	(vgl. Drumm 1989, S. 219)
Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Bildung und Förderung der Mitarbeitenden. Durch Personalentwicklung wird sichergestellt, dass die Qualifikationen der Mitarbeitenden jederzeit den Anforderungen der Arbeitsplätze entsprechen.	(vgl. Geyer 2007b, S. 569)
Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Betriebsangehörigen, insbesondere unter Berücksichtigung der Veränderungen der zukünftigen Anforderungen der Tätigkeiten und im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele.	(vgl. Hentze 1986, S. 324)
Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Mitarbeitende aller hierarchischen Stufen für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren. In diesem Sinne werden unter Personalentwicklung Programme und Systeme verstanden, die sich mit Personalförderungsmaßnahmen sowie Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen befassen.	(vgl. Jung 2001, S. 244)
Zur Personalentwicklung zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden dienen und ihnen bei Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur bestmöglichen Wahrnehmung ihrer heutigen oder künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.	(vgl. Mentzel 2010, S. 111f); (vgl. Mentzel 1997, S. 15)
Personalentwicklung ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung des Mitarbeitendeninteresses zu sichern.	(vgl. Münch 1995, S. 15f)
Personalentwicklung umfasst die Erweiterung und Verbesserung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen des Personals, die im Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele gegenwärtig und zukünftig genutzt werden können.	(vgl. Scherm und Süß 2003, S. 103ff).
Unter Personalentwicklung sind alle Maßnahmen zu verstehen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.	(vgl. Simon 2009, S. 491)
Personalentwicklung beinhaltet sämtliche Maßnahmen zur systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz der Menschen, die in einer und für eine Organisation arbeitstätig sind.	(vgl. Solga 2005, S. 19)
Personalentwicklung ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens, und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort bzw. Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung verstanden.	(vgl. Staehle 1991, S. 804)
Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Mitarbeitenden zu befähigen, ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben effektiv und effizient zu bewältigen. Insbesondere soll sie den Mitarbeitenden die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ausübung ihrer Tätigkeit vermitteln.	(vgl. Thom 1999, S. 211f)
Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht.	(vgl. Thommen 2008b, S. 643)

## Anhang 8: Intentionales Lernen - Personalentwicklung - Maßnahmen

### (1) Ausbildung:

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Ausbildungsprogramme / Berufsausbildung	Die Berufsausbildung stellt die erste Ebene im Rahmen des Bildungsorientierten Ansatzes der Personalentwicklung dar. Prott beschreibt <b>Beruf</b> als Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person, welche die Grundlage einer kontinuierlichen Erwerbstätigkeit ist und Leistungs- bzw. Qualifikationsmerkmale hervorhebt (vgl. Prott 2001, S. 110). Die benötigten Qualifikationsmerkmale werden in der Berufsausbildung vermittelt, die auch als betriebliche Grundlagenbildung beschrieben wird (vgl. Thommen 2008a, S. 501).
Studium	<p>Die enge Verzahnung des Studiums mit dem Beruf birgt für alle Beteiligten konkrete Vorteile. Das Unternehmen verfügt in naher Zukunft über hochqualifizierte Mitarbeitende, die aufwändige Einarbeitung neuer Mitarbeitender entfällt und der Student wird an das Unternehmen gebunden. Analog zur Berufsausbildung wird hier der Begriff des dualen Studiums als gängige Bezeichnung benutzt, welche die Verbindung zwischen Unternehmen und Studium ausdrückt. Es bewarben sich 2009 50 Schulabgänger auf einen Platz für eine duales Studium bei den Unternehmen. Die demografische Entwicklung wird diesem Trend sicherlich mit sinkenden Bewerberzahlen entgegentreten (vgl. Brunold 2009, S. 96).</p> <p>Bei berufsbegleitenden Studiengängen kann das Studium des Arbeitnehmers optimal auf den Bedarf des Arbeitgebers zugeschnitten und eine frühe Bindung von Fachkräften erreicht werden (vgl. Brunold 2009, S. 96).</p>

### (2) Weiterbildung

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Bildungsangebote	<p>Ein weiterer Bereich im Rahmen des Bildungsorientierten Ansatzes ist die Weiterbildung, genauer die Fort- (FB) und Weiterbildung (WB). Was ist unter diesen Begriffen zu verstehen?</p> <p>Eine Vielzahl von gefunden Autoren, beispielsweise Pieler, orientiert sich bei der Umschreibung des Begriffes der <b>Weiterbildung</b> an einer älteren Definition des Deutschen Bildungsrates von 1970 (vgl. Pieler, S. 15): hier wird WB beschrieben als „als Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase [...] Das kurzfristige Anlernen oder Einarbeiten am Arbeitsplatz gehört nicht in den Rahmen der Weiterbildung“ (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S. 197).</p> <p>Diese Umschreibung ist etwas problematisch, da sie nur Bezug auf formale und organisierte Lernkontexte nimmt. Informelle Lernkontexte werden damit ausgeschlossen. Kaiser liefert nach Arnold eine Definition von WB, die gezielt auch informelle Lernformen integriert. Er beschreibt WB als „die Gesamtheit der Maßnahmen und Aktivitäten, die die Unternehmen zur kontinuierlichen Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden im Anschluss an die Erstausbildung vorsehen“ (vgl. Kaiser und Pätzold 2006, S. 176f). Diese Umschreibung wiederum grenzt Un- und angelernte Mitarbeitende von Weiterbildungsaktivitäten aus. Dennoch werde ich für den weiteren Verlauf der Arbeit den Weiterbildungsbegriff nach Kaiser zugrunde legen, da es mir besonders wichtig ist informelle Lernkontexte in den Rahmen der WB zu integrieren.</p> <p>In einer Unterscheidung von FB und WB beschreibt Becker FB als Modernisierung und Vertiefung von Wissen und Können nach einer abgeschlossenen Ausbildung auf der gleichen beruflichen Ebene. WB steht eher für Veränderung, ggf. für Neuorientierung, auch für Umschulung. WB kann in die Bereiche allgemeine und berufliche WB unterteilt werden (vgl. Becker 2005, S. 185ff).</p>
Beratung	<p>Beratung ist eine institutionalisierte Form der Erteilung von Entscheidungs- oder Orientierungshilfen durch ausgebildete Fachkräfte in Einzel- oder Gruppengesprächen (vgl. Fröhlich 2005, S. 97). Das Feld der Weiterbildung ist durch die stetig steigenden Anforderungen im Laufe der Zeit komplexer geworden. Um gezielte Bildungsmaßnahmen durchführen zu können, sollte vorab eine möglichst hohe Transparenz über die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten hergestellt werden. Beratung umfasst auch weitere Bereiche, die nicht primär im Bereich Bildung liegen müssen. Generell kann nach Ansicht des Autors davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende, die in Beratung Hilfe und Unterstützung jeglicher Art suchen und diese finden, sich eher an eine Organisation gebunden fühlen im Vergleich zu Mitarbeitenden, die sich alleine gelassen fühlen.</p> <p>Weitere vergleichbare Maßnahmen: → vgl. u.a. Coaching / Mentoring unter Punkt (3)</p>
Trainingsportal	Ein Portal beschreibt eine meist computergestützte Kommunikation von vielen Teilnehmern (vgl. Cloos 2010, S. 53). Trainingsportale bieten den Mitarbeitenden eine Übersicht über stattfindende Seminare und Trainings, die diese zur Weiterbildung besuchen können. Trainingsportale schaffen Transparenz über das zur Verfügung stehende Angebot.

### (3) Führungskräftebildung

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Talentprogramme	<p>Wir durchleben derzeit einen Fachkräftemangel, der durch Entwicklungen wie die Demografie und verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen wie dem Wertewandel und der Individualisierung weiter verstärkt wird. Unternehmen betreiben unter dem Begriff „War for Talents“ ein aktives Werben um Talente, welches bereits an den Hochschulen beginnt. Die Förderung von Talenten wird mit langfristigen Programmen und Entwicklungsplänen festgelegt. Unternehmen bilden so genannte Talentpools, d.h. sie legen sich einen Vorrat an Talenten an und binden diese beispielsweise durch Übernahme von Verantwortung oder durch Bildungsprogramme, so dass sie bei Bedarf auf diesen „Pool“ zurückgreifen können (vgl. Kolb 2008, S. 487ff).</p> <p>→ vgl. u.a. Traineeprogramme unter Punkt (4)</p>
Führungsseminare	<p>Der direkte Vorgesetzte spielt im Prozess der Bindung eine wichtige Rolle. Eine Führung, die mit Begeisterung voranschreitet, Motivation schafft und zum kreativen Denken anregt, kann vermehrte Bindung erwirken (vgl. Felfe 2008, S. 135ff).</p>
Coaching	<p>Coaching bedeutet laut Becker die Unterstützung durch geschulte Berater in einer Krisensituation. In einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten Grundhaltung versucht der Coach, dem gecoachten Mitarbeitenden durch Gespräche zu helfen. Es sind sowohl Einzel- als auch Gruppencoachings denkbar (vgl. Becker 2005, S. 405ff). Coachings können dem Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben hilfreich sein und eine hohe Bindungswirkung erzielen.</p>
Mentoring	<p>Im Gegensatz zum Coaching, bei dem eine Hilfe in einer Krisensituation gewährt wird, bezeichnet das Mentoring eine Entwicklungsbeziehung zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee). Ziel kann die persönliche und berufliche Weiterentwicklung des Mentees sein. Der Mentor sollte eine Person sein, welche die Ziele, die der Mentee noch erreichen möchte, bereits erreicht hat und als eine Art Vorbild gesehen werden kann (vgl. Becker 2005, S. 410ff). Denkbar wäre diese Form der Entwicklungsbeziehung, welche i.d.R. einen hohen Bindungscharakter aufweist, in einem Unternehmen zwischen einem Auszubildenden und einem erfahrenen Mitarbeitenden.</p>

### (4) Personalmarketing

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Bewerbermanagement	<p>Das Bewerbermanagement beschreibt den Prozess des „Recruiting“ und umfasst alle Maßnahmen, um eine offene Stelle zu besetzen. Hierzu zählt das Erstellen von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen, die Anzeigenschaltung, die Vorauswahl und die Auswahl von Bewerbern bis zur Endauswahl mittels verschiedener Auswahlverfahren und schließlich zur Einstellung des neuen Mitarbeitenden (vgl. Becker 2005, S. 318ff).</p>
Traineeprogramme	<p>Durch Traineeprogramme werden neue Mitarbeitende in ein Unternehmen eingeführt. Trainees durchlaufen in einem bestimmten Zeitraum mehrere Bereiche eines Unternehmens und erhalten so einen sehr detaillierten Einblick in das Unternehmen. Sie können sich in dieser Zeit ein Netzwerk an Beziehungen aufbauen. Die Bindungswirkung ist i.d.R. enorm (vgl. Speck und Ryba 2004, S. 388).</p> <p>→ vgl. u.a. Talentprogramme unter Punkt (3)</p>
Öffentlichkeitsarbeit	<p>Employer Branding kann vereinfacht mit „Arbeitgebermarke“ übersetzt werden und beschreibt den „Ruf“ eines Unternehmens (vgl. Wucknitz 2008, S. 92). Es kann postuliert werden, dass die Wahl eines Arbeitgebers seitens potentieller Mitarbeitender sehr stark von der Arbeitgebermarke abhängt (vgl. auch nachstehendes Stichwort Employer Branding).</p>
Employer Branding	<p>→ vgl. u.a. Öffentlichkeitsarbeit / vorheriges Stichwort</p>
Work – Life – Balance	<p>Der Begriff der Work–Life–Balance beschreibt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Maßnahmen der Work–Life–Balance erleichtern es dem Mitarbeiter, diese beiden wichtigen Pole seines Lebens miteinander zu verbinden (vgl. Knoblauch 2004, S. 123f).</p> <p>Die Inhalte sind vielfältig: Zunächst sind alle Maßnahmen der flexiblen <b>Arbeitszeitregelungen</b> zu nennen (vgl. Anhang 2) Ein weiterer, wesentlicher Baustein zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die <b>Kinderbetreuung</b> (vgl. Rost 2004, S. 45).</p> <p>In vielen Betrieben werden Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden getroffen, die <b>über den gesetzlichen Rahmen</b> hinausgehen. Beispielhaft soll an dieser Stelle die Verlängerung der Freistellungszeiträume (z.B. <b>Elternzeit</b>) bei Betreuungsaufgaben für Eltern genannt werden. Die Vorteile solcher Regelungen liegen in vermehrter Loyalität und erhöhter Bereitschaft zum flexiblen Einsatz seitens der Mitarbeitenden (vgl. Rost 2004, S. 51).</p> <p>Auch unterstützende Maßnahmen im Rahmen des Wiedereinstiegs nach der Elternzeit können eine stark bindende Wirkung haben. Das Einrichten von <b>Beratungsstellen</b> für Fragen rund um die Familie rundet das Bild der Work–Life–Balance ab.</p> <p>Es gibt aber auch weitere, sogenannte <b>flankierende Maßnahmen</b> wie zusätzliche Sozialleistungen, Rabatte, Sonderkonditionen oder Darlehen für Familien oder eine Unterstützung bei der Wohnungssuche, die keine eigentlichen familienfreundlichen Leistungen im engeren Sinne sind, aber dennoch dazu beitragen, dass Familien entlastet werden. Die Idee ist es, ein positives Arbeitsklima zu schaffen (vgl. Rost 2004, S. 53f).</p> <p>Es kann unterstellt werden, dass ein mehr an Maßnahmen der Work-Life-Balance ein mehr an Bindung bei der Masse der berücksichtigten Mitarbeitenden erwirkt.</p>



Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Sponsoring	<p>Unter Sponsoring werden alle finanziellen Zuwendungen und Maßnahmen zusammengefasst, die dazu dienen, das Unternehmen in der Öffentlichkeit positiv zu präsentieren. Neben Maßnahmen der Work – Life – Balance, z.B. die Übernahme von Kosten für die Kinderbetreuung etc., die das Unternehmensimage positiv prägen, zählt auch die Unterstützung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen wie ein Public Viewing während eines Großereignisses wie einer Fußballweltmeisterschaft etc. zu dem Bereich des Sponsoring (vgl. Rost 2004, S. 50).</p> <p>Weitere vergleichbare Maßnahmen: → vgl. u.a. Öffentlichkeitsarbeit unter Punkt (4)</p>

## (5) Förderung

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Traineeprogramme	→ vgl. u.a. Talentprogramme unter Punkt (3)
Einarbeitung	<p>Maßnahmen zur Einarbeitung haben das Ziel, einen neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen einzuführen. Becker beschreibt die sogenannten "sozial integrierenden Strategien" als geeignete Vorgehensweise. Sie umfassen eine realistische Informationspolitik (nicht zu viel, nicht zu wenig), eine Unterstützung durch den Vorgesetzten und gezielte Bindungsmaßnahmen, um den Einstieg zu erleichtern (vgl. Becker 2005, S. 351ff). Als Instrumente können ein Patensystem, Checklisten zur Einarbeitung, Orientierungs- und Feedbackgespräche etc. dienen (vgl. Kolb 2008, S. 130ff). Eine professionelle Einführung ist die erste Visitenkarte des Unternehmens für einen neuen Mitarbeitenden, da dieser das Unternehmen nur aus dem Bewerbungsprozess kennt und nun zum ersten Mal die "Unternehmensrealität" kennenlernt, wobei er erkennt, ob sich seine Erwartungen mit seinen Vorstellungen decken. Eine professionelle Einarbeitung kann grundlegend für die Bindung an ein Unternehmen sein. Bröckermann zitiert Studien, wonach 40% aller Beschäftigten im ersten Jahr kündigen, jede dritte Führungskraft schon während der Probezeit, die Kündigungsabsicht bei 80% schon am ersten Tag gefasst wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16). Aus einer unprofessionellen Einarbeitung kann eine stark entbindende Wirkung abgeleitet werden.</p> <p>→ vgl. Abschnitt 4.2.3</p>
Mitarbeitergespräche	<p>Mitarbeitergespräche finden i.d.R. periodisch ein- oder zweimal im Jahr statt. Ziel ist es, dass der Mitarbeitende eine Rückmeldung über seine Leistungen, Stärken Schwächen erhält, er ggf. Wünsche und Ziele äußern kann etc. (vgl. Becker 2005, S. 379ff). Die Bedeutung des Entwicklungsgesprächs wird klar, wenn man sich das Johari-Fenster betrachtet (vgl. Hilb 2008, S. 91). Idee ist es, den Mitarbeitenden auf seine blinden Flecken hinzuweisen, also auf die Bereiche, die andere erkennen, aber von ihm selbst nicht erkannt werden. Dies kann sowohl seine Arbeitsleistung als auch sein Verhalten gegenüber anderen Mitarbeitenden betreffen. Eine bindende Wirkung kann daraus abgeleitet werden, das dem Mitarbeitenden „klar ist wo er im Unternehmen steht“.</p> <p>→ vgl. Abschnitt 4.2.3</p>
Exit Interview	<p>Ein Exit Interview ist eine Besprechung mit dem scheidenden Mitarbeitenden, auch Abgangsinterview oder Austrittsgespräch genannt, das die Funktion eines Frühwarnsystems für fehlende Bindung einnimmt. Die Gespräche sollten eine gewisse Standardisierung aufweisen, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Möglich wäre die Form eines Fragebogens oder eines standardisierten Interviews. Angesprochene Missstände sollten seitens des Interviewers nicht schöngefärbt werden. Es sollte vielmehr ein Versuch erfolgen, angesprochene Missstände in den Griff zu bekommen, um die Bindung der verbleibenden Mitarbeitenden nicht zu gefährden (vgl. Kolb 2008, S. 162). Aus den gesammelten Daten der Interviews können Rückschlüsse auf die verbleibenden Mitarbeitenden gezogen und daraus bindende Maßnahmen abgeleitet werden.</p>
Vielfalt der Laufbahnen	<p>Viele Unternehmen geben ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, neben der klassischen Führungs- auch den Weg einer Fach- und Projektkarriere einzuschlagen (vgl. Becker 2005, S. 389ff). Ein Beispiel für eine Fachkarriere könnte nach Ansicht des Autors ein Entwicklungsingenieur darstellen, der sich spezialisiert. Eine Projektkarriere sieht die Aufgabe eines Mitarbeitenden in der professionellen Betreuung von Projekten, während die klassische Führungskarriere an der erreichten hierarchischen Ebene, an Personal- und ggf. Materialverantwortung gemessen werden kann. Mit dieser Vielfalt der Laufbahnen ergibt sich auch für Mitarbeitende, die Personalverantwortung scheuen, die Möglichkeit, weitere Karrierewege zu durchlaufen. Aus vermehrten Möglichkeiten des Weiterkommens in einer Organisation kann eine bindende Wirkung abgeleitet werden.</p>
Auswahlverfahren	<p>Auswahlverfahren unternehmen den Versuch, die Potentiale von externen Bewerbern bei Neueinstellungen zu erfassen oder bei internen Stellenbesetzungen diejenigen Mitarbeitenden herauszufiltern, die am geeignetsten für eine Nachbesetzung einer vakanten Stelle erscheinen. Eine mögliche Form der Auswahl stellt das Assessment Center dar (vgl. Kahabka 2004, S. 90ff). Je schwieriger eine Stelle zu erhalten ist, je mehr man sich dafür anstrengen muss, desto größere bindungswirkende Effekte könnten daraus abgeleitet werden.</p>
Karriere- management / Nachfolge- management	<p>Sowohl die Karriere- als auch die Nachfolgeplanung hat das Ziel, freie Stellen in einem Unternehmen zu besetzen. Wesentliche Unterscheidung ist es, das die Nachfolgeplanung sich klassisch mit der rechtzeitigen Deckung von frei werdenden Stellen befasst, die Karriereplanung als Instrument der Personalentwicklung eine gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge im Unternehmen vornimmt (vgl. Becker 2005, S. 389ff). Sowohl die Berücksichtigung eines Mitarbeitenden im Rahmen einer Karriere- als auch einer Nachfolgeplanung kann eine Bindungswirkung auslösen.</p>
Coaching	→ vgl. u.a. Coaching / Mentoring unter Punkt (3)
Mentoring	→ vgl. u.a. Beratung unter Punkt (2)

Bezeichnung der Maßnahme	Beschreibung
Zielvereinbarung	<p>Ziele beschreiben etwas, was in der Zukunft erreicht werden soll. Sie geben auch an, welche Güte ein zu erreichendes Ziel haben soll. Zielvereinbarungen legen fest, welche Befähigung oder Arbeitsziele ein MA zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft erreicht haben soll (vgl. Becker 2005, S. 363ff). Zielvereinbarungen können zur Motivation und Bindung der Mitarbeitenden beitragen, da eine höhere Identifikation mit der Aufgabe erfolgt.</p>
Leistungsbeurteilung	<p>Eine Leistungsbeurteilung ist ein formalisiertes Verfahren, das durch den jeweiligen Vorgesetzten veranlasst wird. Mitarbeitende werden in regelmäßigen Abständen unter Berücksichtigung bestimmter und vergleichbarer Kriterien beurteilt. Eine Leistungsbeurteilung kann stark bindenden Charakter besitzen und dient u.a. zur Entgeltfindung (vgl. Becker 2005, S. 373ff).</p>

Auslandseinsatz / Entsendung	Unternehmen weisen immer mehr internationale Verflechtungen auf. Bezeichnet sich ein Unternehmen als "global player", dann lässt dies schon fast automatisch darauf schließen, dass Mitarbeitende ins Ausland entsendet werden (vgl. Becker 2005, S. 416ff). Entsendungen sollten vorbereitet werden. Dies kann beispielsweise durch kulturelle Trainings erfolgen. Am Beispiel China lässt sich zeigen, dass Entsendungen nicht immer reibungslos verlaufen: 50% enden mit einem Abbruch, weil die Entsendeten es nicht schaffen, sich an die Kultur des Gastlandes anzupassen (vgl. Karpe und Krohn 2008, S. 36f). Eine Entsendung muss nicht an ein Unternehmen gebunden sein, es kann auch zwischen Unternehmen erfolgen, um Synergien zu erzeugen. Entsendungen können eine verstärkte Identifikation mit dem Unternehmen zur Folge haben.
Stellvertretung	Der Begriff der Stellvertretung beschreibt die Übernahme der Verantwortung für eine begrenzte Zeit, ggf. auch vollständig. Es sind mehrere Formen der Stellvertretung denkbar: von der geteilten Stellvertretung, bei welcher der Stellvertreter einen Teil der Aufgaben für eine bestimmte Zeitdauer wahrnimmt, bis hin zur echten Stellvertretung, bei der eine komplette Verantwortungsübernahme erfolgt (vgl. Becker 2005, S. 423ff). Der bindende Charakter liegt mit der Botschaft "Wir glauben, dass Du eine höhere Verantwortung übernehmen kannst" auf der Hand. Zu beachten ist, dass der Mitarbeitende betreut werden sollte, um einer möglichen Überforderung vorzubeugen.
Team-entwicklungsmaßnahmen	Teams und Gruppen sind eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen. Kennzeichnend für Gruppen und Teams ist es, dass sie nicht von Beginn an optimale Leistungen erbringen. Es sind verschiedene Phasen der Entwicklung nötig, um eine dauerhafte und optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen. Gezielte Teamentwicklungsmaßnahmen können die Arbeit in Teams entscheidend optimieren. Ziel der Teamentwicklung ist es, die Bindung zu erhöhen, den Zusammenhalt zu stärken und die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu verbessern (vgl. Kolb 2008, S. 496f). Aus einem funktionierenden sozialen Umfeld bei der Arbeit kann eine bindende Wirkung abgeleitet werden.
Beratung	→ vgl. u.a. Coaching / Mentoring unter Punkt (3) → vgl. u.a. Beratung unter Punkt (2)
Soziale Dienste	In einer immer komplexer werdenden Gesellschaft nehmen personenbezogene Schwierigkeiten zu: bei Orientierungsproblemen, Überforderungsängsten, Arbeitsplatzängsten, Stress etc. können soziale Dienste ein Angebot an Mitarbeitende sein, über ihre Probleme zu sprechen und diese zu meistern (vgl. Gonschorrek 2004, S. 210). → vgl. u.a. Coaching / Mentoring unter Punkt (3) → vgl. u.a. Beratung unter Punkt (2)
Employability	Employability kann vereinfacht mit Beschäftigungsfähigkeit übersetzt werden. Kern dieses Programms ist es, dass der Mitarbeitende seine Arbeitsfähigkeit immer aktuell hält und selbst dafür verantwortlich ist. Dazu ist das Individuum verpflichtet, ein Leben lang zu lernen. Employability ist ein Programm, das bei Unterstützung dieser Aktivitäten eine Bindung des Mitarbeitenden an das Unternehmen bewirken kann, unter Umständen bei Mitarbeitenden, die sich nicht weiterentwickeln wollen, auch genau das Gegenteil bewirken kann (vgl. Kolb 2008, S. 150f).

## Anhang 9: Extensionales Lernen – Übersicht zum Forschungsstand

★ 73

Lernförderlichkeits- dimension	Quelle	Wichtige Erkenntnisse zusammengefasst
<b>Selbstständigkeit / soziales Klima</b>		
	vgl. (Kohn und Schooler 1969) vgl. (Kohn und Schooler 1978) vgl. (Kohn und Schooler 1982)	Es gibt Hinweise darauf, dass einfache, geistig wenig anregende Arbeitsplätze, die einen geringen Handlungsspielraum aufweisen, zu einer Verminderung der intellektuellen Flexibilität führen können.
	vgl. (Deci 1992)	Es gibt Hinweise darauf, dass zunehmende Selbstständigkeit in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung von intrinsischer Motivation gesehen werden kann.
	vgl. (Bergmann 2000b)	Mitarbeitende, die umfangreiche Tätigkeitsspielräume haben, über genügend Informationen verfügen und unter lernförderlichen Bedingungen arbeiten geben höhere Werte beim Selbstkonzept der Kompetenz an im Vergleich zu Mitarbeitenden mit weniger umfangreichen Tätigkeiten.
	vgl. (Iwanowa und Hacker 1984)	Variabilität, Kontrolle, Verantwortung, Kommunikation und Kooperation scheint in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu stehen.
<b>Mitspracherecht / Partizipation</b>		
	vgl. (Rosenstiel 1987)	Mitarbeitende akzeptieren Entscheidungen in einem größeren Rahmen, wenn diese vorher beim Entscheidungsprozess beteiligt waren
	vgl. (Frei et al. 1984)	Partizipative Arbeitsformen führen dazu, dass vermehrt Lernprozesse stattfinden als ohne Mitsprachemöglichkeiten
<b>Zeitdruck</b>		
	vgl. (Kohn und Schooler 1969) vgl. (Kohn und Schooler 1978) vgl. (Kohn und Schooler 1982)	Zeitdruck kann ein Stressor sein und wird für eine breite Palette von psychosomatischen Krankheiten verantwortlich gemacht.
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>		
	vgl. (Iwanowa und Hacker 1984)	Variabilität, Kontrolle, Verantwortung, Kommunikation und Kooperation scheint in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu stehen. Diese Faktoren werden als Grundbausteine für Entwicklung gesehen.
<b>Tätigkeits- spielraum / Komplexität</b>		
	vgl. (Benninghaus 1987)	Aufgabenvielfalt scheint in einem positiven Zusammenhang zum Selbstwert und zum Kompetenzgefühl der Mitarbeitenden zu stehen.
	vgl. (Schleicher 1973)	Zusammenhänge zwischen Beanspruchungs- und Anforderungsniveau von Arbeitsaufgaben und der Entwicklung geistiger Leistungsfähigkeit werden gesehen:  bei niedrigen Tätigkeitsniveaus verringern sich die Testleistungen mit zunehmendem Alter stärker als bei höherem Niveau. Der Einfluss des schulischen Bildungsniveaus nimmt im Zeitverlauf ab, die der Tätigkeit zu.
<b>Anforderungs- gehalt der Arbeit / Komplexität</b>		
	vgl. (Iwanowa und Hacker 1984)	Variabilität, Kontrolle, Verantwortung, Kommunikation und Kooperation scheint in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit zu stehen.
	vgl. (Benninghaus 1987)	Aufgabenvielfalt scheint in einem positiven Zusammenhang zum Selbstwert und zum Kompetenzgefühl der Mitarbeitenden zu stehen.

<sup>73</sup> Die Zusammenstellung der Studien orientiert sich an Recherchen von Ekkehardt Frieling, Heike Bernard, Debora Bigalk und Rudolf F. Müller (vgl. Frieling et al. 2006, S. 44ff). Einige wenige der zitierten Studien lagen dem Autor der vorliegenden Arbeit nicht im Original vor. Hier vertraut der Verfasser auf die genannten Autoren, die ihre Recherchen in dem Buch „Lernen durch Arbeit – Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz“ veröffentlicht haben. Es ist weiter anzumerken, dass es sich bei der gewählten Darstellungsform um eine zusammenfassende und bewusst knapp gewählte Tabellenform handelt, bei der die Methodologie der einzelnen Studien nicht umfassend erläutert wird. Die Priorität des Autors liegt an dieser Stelle darin, umfassende Tendenzen aufzuzeigen. Für weiterführende Recherchen und Fragen zur Methodologie einzelner Studien sind entsprechende Quellenangaben hinterlegt.

Lernförderlichkeits- dimension	Quelle	Wichtige Erkenntnisse zusammengefasst
Transparenz und Rückmeldung / Feedback und Information /	vgl. (Bergmann 2000b)	Mitarbeitende, die umfangreiche Tätigkeitsspielräume haben, über genügend Informationen verfügen und unter lernförderlichen Bedingungen arbeiten geben höhere Werte beim Selbstkonzept der Kompetenz an im Vergleich zu Mitarbeitenden mit weniger umfangreichen Tätigkeiten
	vgl. (Nonaka und Takeuchi 1997)	- Autonomie wird als Voraussetzung für die Generierung von Wissen beschrieben
	vgl. (Nonaka und Takeuchi 1995)	- die Schaffung von Informationsredundanz als Voraussetzung von Verständigung, Förderung kreativer Prozesse und eine Unternehmensweite Wissens Basis
	vgl. (Nonaka 1994)	

## Anhang 10: Kodeplan der vorliegenden Forschung

Der folgende Kodeplan bildet die Ausgangslage für die Durchführung der Vorstudie. Farblich markiert sind die Modifikationen, die aufgrund der Ergebnisse der Vorstudie vorgenommen.

(a) Vorstudie: Items, die im Zuge der Prüfung der Itemschwierigkeit gelöscht wurden

(b) Vorstudie: Items, die im Zuge der Prüfung der Trennschärfen eliminiert wurden

(c) Vorstudie: Items, die im Zuge der explorativen Faktorenanalyse aufgrund zu geringer Faktorladungen gelöscht wurden

(d) Modifikationen der personen- und organisationsbezogenen Angaben

### (1) Kodeplan der Skalen zum extensionalen Lernen 1 (FLMA)\*

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage
Skala Tätigkeitsspielraum		
1	FLMA_taet_1	Ich kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte in meiner Tätigkeit selbst bestimmen.
2	FLMA_taet_2	Bei meiner Arbeit muss ich planen was ich tun muss und wann.
3	FLMA_taet_3	Ich kann mein Arbeitstempo selbst bestimmen.
4	FLMA_taet_4	In meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, mir selbst immer wieder neue Aufgaben zu suchen.
5	FLMA_taet_5	An meinem Arbeitsplatz habe ich die Möglichkeit, an der Erarbeitung neuer Lösungen teilzunehmen.
6	FLMA_taet_6	Ich kann beeinflussen, welche Arbeit mir zugeteilt wird.
7	FLMA_taet_7	Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, koordiniere und überprüfe sie auch selbst.
8	FLMA_taet_8	Ich kann mir meine Arbeit selbstständig einteilen
9	FLMA_taet_9	Wenn mir bei der Arbeit Fehler unterlaufen, habe ich die Möglichkeit, diese zu beheben.
10	FLMA_taet_10	Ich sehe, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.
11	FLMA_taet_11	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Organisation bin ich ausreichend informiert.
12	FLMA_taet_12	Ich sehe selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.
Skala Anforderungsvielfalt		
13	FLMA_anf_1	Meine Arbeit erfordert von mir vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten.
14	FLMA_anf_2	Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben zu erledigen.
15	FLMA_anf_3	Ich habe bei meiner Arbeit viele selbstständige Entscheidungen zu treffen.
16	FLMA_anf_4	Zur Erfüllung meiner Arbeitsaufgabe habe ich gemeinsam mit meinen Kollegen solche Probleme zu lösen, bei denen die Beteiligten unterschiedliche Standpunkte vertreten.
17	FLMA_anf_5	Ich kann bei der Arbeit immer wieder Neues dazulernen.
18	FLMA_anf_6	Was ich bei dieser Arbeit gelernt habe, kann ich immer wieder gebrauchen.
19	FLMA_anf_7	Bei meiner Arbeit habe ich Risikoentscheidungen zu treffen, wobei die Folgen für mich unsicher sind.
Skala Transparenz / Rückmeldung		
20	FLMA_trru_1	Andere (Führungskräfte, Kolleginnen etc.) sagen mir, ob sie mit meiner Arbeit zufrieden sind
21	FLMA_trru_2	Ich weiß, wie die Arbeit in meiner Abteilung (Organisationseinheit) abläuft.
22	FLMA_trru_3	Meine Arbeit erfordert eine enge Zusammenarbeit mit meinen Kollegen.
23	FLMA_trru_4	Ich weiß darüber Bescheid, was die anderen Arbeitskollegen meiner Abteilung tun.
24	FLMA_trru_5	Ich bin auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen der Organisation getan wird.

\* Werte und Codes der Items: 1 – trifft nicht zu / 2 – trifft eher nicht zu / 3 – teils teils / 4 – trifft eher zu / 5 – trifft voll zu  
(vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 139)

## (2) Kodeplan der Skalen zum extensionalen Lernen 2 (LIDA)\*

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage
Skala Mitspracherecht		
25	LIDA_mitsp_1	Bei Veränderungen werden die Mitarbeiter befragt.
26	LIDA_mitsp_2	Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen der Organisation einbezogen.
27	LIDA_mitsp_3	Bei Zielsetzungen der Organisation können die Mitarbeiter mitreden.
28	LIDA_mitsp_4	Die Führungskräfte berücksichtigen neue Ideen der Mitarbeiter.
Skala zeitliche Freiräume		
29	LIDA_zeitfr_1	Während der Arbeit habe ich meist genügend Zeit, um mich mit Kollegen / Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen.
30	LIDA_zeitfr_2	Ich habe großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung.
31	LIDA_zeitfr_3	Ich kann im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege.
32	LIDA_zeitfr_4	Meist habe ich Zeit, mir während der Arbeitszeit neue Dinge für meine Arbeit anzueignen.
Skala Selbstständigkeit und soziales Klima		
33	LIDA_ssk_1	Die Beziehungen zwischen den Kollegen / Mitarbeitern sind in Ordnung.
34	LIDA_ssk_2	Selbstständiges Handeln wird bei uns geschätzt.
35	LIDA_ssk_3	Die Führungskräfte haben Vertrauen in die Mitarbeiter
36	LIDA_ssk_4	Die Mitarbeiter haben bei uns Verantwortung.
Skala Entwicklungsmöglichkeiten		
37	LIDA_ent_1	Bei uns gibt es gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
38	LIDA_ent_2	Bei der Arbeit gemachte Fehler werden bei uns als Chance zum Lernen gesehen.
39	LIDA_ent_3	Verbesserungsvorschläge zählen sich bei uns aus.
40	LIDA_ent_4	Bei uns gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten.

\* Werte und Codes der Items: 1 – trifft nicht zu / 2- trifft eher nicht zu / 3- teils teils / 4 – trifft eher zu / 5 – trifft voll zu  
(vgl. Richter und Pohlandt 2008, S. 148)

## (3) Kodeplan der Skalen zu Commitment\*

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage
Skala Commitment kalkulatorisch		
41	com_k_1	Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.
42	com_k_2	Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
43	com_k_3	Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.
44	com_k_4	Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.
Skala Commitment affektiv		
45	com_a_1	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.
46	com_a_2	Ich fühle mich emotional stark mit dieser Organisation verbunden.
47	com_a_3	Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.
48	com_a_4	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.
49	com_a_5	Ich denke, dass meine Vorstellungen (Werte, Normen) zu denen der Organisation passen.
Skala Commitment normative		
50	com_n_1	Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.
51	com_n_2	Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen
52	com_n_3	Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.
53	com_n_4	Es macht keinen guten Eindruck, häufiger die Organisation zu wechseln.
54	com_n_5	Ich würde die Organisation jetzt nicht verlassen, weil ich mich einigen Leuten darin verpflichtet fühle.

\*Werte und Codes der Items: 1 – trifft nicht zu / 2- trifft eher nicht zu / 3- teils/ teils / 4 – trifft eher zu / 5 – trifft voll zu  
(vgl. Knorz et al. 2010)

#### (4) Kodeplan der Skalen zum intentionalen Lernen\*

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage
Skala Einarbeitung neuer Mitarbeitender		
55	PE_int_1	An meinem ersten Arbeitstag wurde ich erwartet.
56	PE_int_2	Für meine neue Arbeitsstelle lag eine Stellenbeschreibung vor.
57	PE_int_3	Ich hatte das Gefühl, willkommen zu sein.
58	PE_int_4	Mit meiner neuen Führungskraft habe ich konkrete Ziele für die Einarbeitung vereinbart.
59	PE_int_5	Für die Phase der Einarbeitung wurde mir eine Person (Pate) zugeteilt, die meine Einarbeitung begleitet hat.
60	PE_int_6	Alles in allem bewerte ich die Einarbeitung als sehr gut
Skala Mitarbeitergespräch		
61	PE_mag_1	Bei uns finden Mitarbeitergespräche statt (z.B. zwischen mir und meiner Führungskraft)
62	PE_mag_2	Für meine Arbeit werden Ziele vereinbart.
63	PE_mag_3	Ich bin mir über mögliche weitere Karriereschritte bei meinem Arbeitgeber bewusst.
Skala Fort-/ Weiterbildung		
64	PE_fwb_1	Ich habe die Möglichkeit mich im Rahmen meiner Arbeit weiterzubilden.
65	PE_fwb_2	Ich habe einen auf mich 'zugeschnittenen' Weiterbildungsplan.
Skala Maßnahmen der PE		
66	PE_let_r	Lerntransfer: Nachdem ich in Fort-/ Weiterbildungen Neues gelernt habe, habe ich die Möglichkeit diese Kenntnisse bei meiner Arbeit umzusetzen
67	PE_coach	Coaching: Bei Problemen habe ich die Möglichkeit, mich an einen Berater zu wenden.
68	PE_stv	Stellvertretung: Ab und zu übernehme ich stellvertretend die Aufgaben meines Chefs (z.B. Krankheits- oder Urlaubsvertretung).
69	PE_joro	Jobwechsel: Gelegentlich tausche ich den Arbeitsplatz mit einem Kollegen und übernehme dessen Aufgaben.

\*Werte und Codes der Items: 1 – trifft nicht zu / 2- trifft eher nicht zu / 3- teils teils / 4 – trifft eher zu / 5 – trifft voll zu

Quelle: eigene Entwicklung, vgl. Abschnitt

#### (5) Kodeplan der Items zu den personen- und unternehmensbezogenen Angaben und Rekrutierung

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage	Werte	Kodes
70	SOZ_sex	Ihr Geschlecht:	1 2	Männlich Weiblich
71	SOZ_age	Ihr Alter:	1 2 3 4 5 6	Jünger als 20 20 – 29 30 – 39 40 – 49 50 – 59 Über 59 Jahre
72	SOZ_count	Ich arbeite in folgendem Land:	1	Deutschland
73	SOZ_count_2	Ich arbeite in folgendem Land: Sonstige Länder	Freie Antwortmöglichkeit	
74	SOZ_beschv_1	Ich befinde mich aktuell in folgendem Beschäftigungsverhältnis:	1 2 3 4 5	Unbefristete Anstellung (auch verbeamtet) Befristete Anstellung Leiharbeit / Zeitarbeit Ausbildungsverhältnis Praktikum
75	SOZ_beschv_2	Ich befinde mich aktuell in folgendem Beschäftigungsverhältnis: Sonstiges	Freie Antwortmöglichkeit	
76	SOZ_berufsb	Meine Berufsbezeichnung:	Freie Antwortmöglichkeit	
77	SOZ_umfbesch_1	Ich arbeite im Moment in folgendem Umfang für meinen Arbeitgeber:	1 2 3	Vollzeit Teilzeit 50% oder mehr Teilzeit unter 50%



Nr.	Bezeichnung des Items	Frage	Werte	Kodes
78	SOZ_umfbesch_2	Ich arbeite im Moment in folgendem Umfang für meinen Arbeitgeber: sonstige Vereinbarung	Freie Antwortmöglichkeit	
79	SOZ_ag_jahre	Ich arbeite bei meinem Arbeitgeber seit.....	1	Weniger als einem Jahr
			2	1 – 2 Jahren
			3	2 – 5 Jahren
			4	5 – 10 Jahren
			5	10 – 20 Jahren
			6	20 – 30 Jahren
			7	30 Jahren oder länger
80	SOZ_wechsel	Seit meinem Berufsabschluss / Studienabschluss habe ich so oft meinem Arbeitgeber gewechselt: (Falls Sie keinen Abschluss haben: Beginn Ihrer Arbeitstätigkeit nach der Schulzeit)	Freie Antwortmöglichkeit	
81	SOZ_abschl_schul_1	Ich habe folgenden schulischen Abschluss:	1	Ich habe keinen schulischen Abschluss
			2	Hauptschulabschluss
			3	Realschule oder vergleichbar
			4	Fachhochschulreife oder vergleichbar
			5	Hochschulreife / Abitur
82	SOZ_abschl_schul_2	Ich habe folgenden schulischen Abschluss: Sonstiger Abschluss	Freie Antwortmöglichkeit	
83	SOZ_abschl_beruf_1	Ich habe folgenden berufsbezogenen Abschluss:	1	Ich habe keinen berufsbezogenen Abschluss
			2	Ich durchlaufe gerade eine Ausbildung / ein Studium um einen ersten Abschluss zu erwerben
			3	Abgeschlossene Ausbildung / Lehre
			4	Meister / Techniker / Betriebswirt oder vgl.
			5	Bachelor oder vgl.
			6	Master / Diplom / Magister oder vgl.
			7	Promotion
			8	Habilitation
84	SOZ_abschl_beruf_2	Ich habe folgenden berufsbezogenen Abschluss: sonstiger Abschluss	Freie Antwortmöglichkeit	
85	SOZ_frhgverant	Ich bin bei meiner täglichen Arbeit mit folgender Führungsverantwortung betraut:	1	Ich habe keine Führungsverantwortung
			2	Ich bin für eine Führungsebene / Mitarbeitererebene verantwortlich
			3	Ich bin für zwei Führungsebenen / Mitarbeitererebenen verantwortlich
			4	Ich bin für drei oder mehr Führungsebenen / Mitarbeitererebenen verantwortlich
86	SOZ_ag_anzma	Mein Arbeitgeber beschäftigt so viele Mitarbeiter:		
	Vorstudie:		1	1 – 5 Mitarbeiter
			2	6 – 50 Mitarbeiter
			3	51 – 100 Mitarbeiter
			4	101 – 250 Mitarbeiter
			5	251 – 500 Mitarbeiter
			6	501 – 1000 Mitarbeiter
			7	Mehr als 1000 Mitarbeiter
	Hauptuntersuchung: <sup>74</sup>		1	Bis 49 Mitarbeitende
			2	Bis 249 Mitarbeitende

<sup>74</sup> Die Modifikation des Items mit der laufenden Nummer 86 wurde vorgenommen, da bei der Vorstudie von einer anderen Einteilung ausgegangen wurde. Für die Hauptstudie wurde folgendes festgelegt: Die Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU- Empfehlung 2003/361/EG erfolgte nur auf der Grundlage der Anzahl der Beschäftigten - Kleinunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeitende / Mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeitende / Großunternehmen: ab 250. Unternehmen. Der Jahresumsatz wird bei der vorliegenden Forschung nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d).

Nr.	Bezeichnung des Items	Frage	Werte	Kodes
			3	Ab 250 Mitarbeitende
87	SOZ_branch_zusf	Mein Arbeitgeber ist in folgender Branche tätig: (Mehrfachantworten sind möglich)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Industrie / produzierendes Gewerbe Handel Banken / Versicherungen / ... Handwerk Verkehr / Nachrichten / Medien Bildungs- und Sozialwesen Kirche Bau / Immobilien Öffentliche Verwaltung IT / Software / Telekommunikation Gesundheitswesen Dienstleistung
88	SOZ_branch_2	Mein Arbeitgeber ist in folgender Branche tätig: sonstige Branche	Freie Antwortmöglichkeit	
89	SOZ_ausl	Auslandseinsatz: So viele Monate war ich die letzten 5 Jahre für meinen Arbeitgeber im Ausland tätig: (bitte die ungefähre Anzahl der Monate angeben)	Freie Antwortmöglichkeit	
90	REKR	Wie sind Sie auf die Studie aufmerksam geworden?	1 2 3 4	Ich bin vom Durchführenden direkt über mein Profil bei der Plattform Xing angeschrieben worden Ich bin vom Durchführenden direkt über mein Profil bei der Plattform Facebook angeschrieben worden Ich wurde vom Durchführenden direkt per Mail kontaktiert Sonstiges Zusätzlich: freie Antwortmöglichkeit

Quelle: eigene Entwicklung

Anhang 11: Vorstudie – Fragebogen: Eingangstext und Filterfrage



**Pädagogische Hochschule Freiburg**  
Université des Sciences de l'Éducation · University of Education



Sven Klaiber / sven.klaiber-o@ph-freiburg.de

Umfrage zum Thema: Mitarbeiterbindung / Commitment (Vorstudie)

Liebe Teilnehmende,

bevor Sie mit der Erhebung beginnen, möchte ich Sie über Folgendes informieren:

- Die nachstehenden Fragen sind kein Test. Es gibt kein richtig oder falsch. Mich interessiert Ihre persönliche Meinung.
- Es existiert kein kommerzieller Hintergrund. Die erhobenen Daten werden anonym zur Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit verwendet.
- Dauer der Erhebung: ca. 15 Minuten.
- Voraussetzung zur Teilnahme: Anstellung bei einem Arbeitgeber (auch Praktikum, duales Studium, Ausbildung etc..) – aber: keine Selbstständigkeit.
- Weiteres: die Erhebung richtet sich an alle Berufsgruppen. Dadurch kann es vorkommen, dass Sie Begriffe vorfinden, die bei Ihrem Arbeitgeber so nicht gebräuchlich sind. Bitte übertragen Sie diese auf Ihre jeweilige Arbeitssituation.

Beispiele:

..... „Organisation“... steht auch für Unternehmen, Schule, Universität, Betrieb, Kanzlei, Krankenhaus

..... „Führungskraft“... steht auch für Vorgesetzter, Leiter, Chef, Vorarbeiter, etc.....

Ihr



Frage	Werte	Kodes
Sind Sie in einer Organisation angestellt oder selbstständig?	1	Ich bin angestellt und befinde mich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis.
	2	Ich arbeite NICHT in einer Organisation (ich bin Selbstständig, bin arbeitslos etc.)

Je nach der Beantwortung der Frage wurden die Teilnehmenden entweder zur Umfrage weitergeleitet (1) oder es erschien folgender Text (2):

„Die Untersuchung richtet sich an Menschen, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden und in einer Organisation angestellt sind. Leider erfüllen Sie nicht die notwendigen Voraussetzungen. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie.“

## **Anhang 12: Vorstudie – Fragebogen: Abschlusstext**

Bei dem von Ihnen ausgefüllten Fragebogen handelt es sich, wie einleitend beschrieben, um eine Vorstudie. Über Rückmeldungen jeglicher Art würde ich mich sehr freuen (Fragenanordnung, Schwierigkeit / Inhalt der Fragen, Dauer der Befragung, etc....).

Bitte senden Sie diese an die folgende Mailadresse:

[sven.klaiber-o@ph-freiburg.de](mailto:sven.klaiber-o@ph-freiburg.de)

Des Weiteren wäre es sehr hilfreich für mich, wenn Sie den Link an Bekannte, Freunde, Kollegen, etc. weiterleiten könnten.

Vielen Dank.

Ihr Sven Klaiber

---

## Anhang 13: Vorstudie - Übersicht über die gezogene Stichprobe

### Vorstudie - Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht

Geschlecht	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Männlich	80	42,3	69	43,1	53,6
Weiblich	109	57,7	91	56,9	46,4
GESAMT	189	100,0	160	100,0	100,0

\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten m/w in Deutschland zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

### Vorstudie – Übersicht Teilnehmende nach Alter

Alter	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
jünger als 20	2	1,1	2	1,3	2,5
20 – 29	71	37,6	62	38,8	19,0
30 - 39	63	33,3	51	31,9	21,1
40 - 49	35	18,5	31	19,4	27,7
50 - 59	15	7,9	11	6,9	23,8
über 59 Jahre	3	1,6	3	1,9	5,9
GESAMT	189	100,0	160	100,0	100,0

\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland nach Alter zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

### Vorstudie - Übersicht Beschäftigungsverhältnisse

Beschäftigungs- verhältnis	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
unbefristete Anstellung (auch verbeamtet)	129	68,3	108	67,5	85,0
befristete Anstellung	43	22,8	37	23,1	15,0
Leiharbeit / Zeitarbeit	0	0	0	0	
Ausbildungsverhältnis	12	6,3	11	6,9	
Praktikum	5	2,6	4	2,5	
GESAMT	189	100,0	160	100,0	100,0

\*Prozentuale Angaben / ca. 15% aller Arbeitsverträge in Deutschland hatten im Jahr 2011 ein Verfallsdatum. Lt. Statistischem Bundesamt gibt es keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 32)

### Vorstudie - Übersicht Umfang der Beschäftigung

Umfang der Beschäftigung	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Vollzeit	138	73,0	118	73,8	74,5
Teilzeit 50% und mehr	39	20,6	31	19,4	25,5
Teilzeit unter 50%	12	6,4	11	6,8	
GESAMT	189	100,0	160	100,0	100,0

\*Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Deutschland nach Voll- und Teilzeit am 31. März 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013b) / Angaben in Prozent

## Vorstudie – Betriebszugehörigkeit

Betriebszugehörigkeit	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Angaben *
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
weniger als ein Jahr	33	17,5	25	15,6	** Durschnitt in Deutschland: 10,8 Jahre
1-2 Jahre	38	20,1	335	21,9	
2-5 Jahre	48	25,4	39	24,4	
5-10 Jahre	32	16,9	29	18,1	
10-20 Jahre	21	11,1	16	10,0	
20-30 Jahre	16	8,5	15	9,4	
30 Jahre oder länger	1	0,5	1	0,6	
GESAMT	189	100,0	160	100,0	

\* Es wurden Hinweise auf eine längere Lebensarbeitszeit und auf eine steigenden Anzahl älterer Erwerbstätiger gefunden (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 50f).

\*\* vgl. (IAB 2010).

## Vorstudie - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss

Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Berufsabschluss	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Angaben*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
kein Wechsel	58	30,7	54	33,8	14,0
1 bis 5 Wechsel	120	63,5	97	60,6	66,0
6 bis 10 Wechsel	9	4,8	7	4,4	7,0
über 10 Wechsel	2	1,1	2	1,3	1,0
GESAMT	189	100,0	160	100,0	88,0**/***

\*Quelle: (vgl. Statista 2009), Befragung aus dem Jahr 2009 unter 26.756 Erwerbstätigen in Deutschland und Europa, die Zahlen umfassen nur die Erwerbstätigen aus Deutschland

\*\*Weitere 10% der Befragten gaben an, niemals gearbeitet zu haben (vgl. Statista 2009).

\*\*\*Weitere 2% konnten keine Angaben machen (vgl. Statista 2009).

## Vorstudie - Schulischer Abschluss

Höchster schulischer Abschluss	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*****
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Kein schulischer Abschluss	0	0	0	0	3,0***
Hauptschule *	7	3,7	7	4,4	26,1
Realschule*/**	23	12,2	20	12,5	36,1
Fachhochschulreife*	28	14,8	20	12,5	34,6
Hochschulreife/ Abitur*	131	69,3	114	70,6	
GESAMT	189	100,0	160	100,0	99,8*****

\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*auch Polytechnische Oberschule der ehem. DRR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\* davon 2,4% ohne Schulabschluss und 0,6% in schulischer Ausbildung (zum Zeitpunkt der Befragung noch ohne Schulabschluss) (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\* zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum Schulabschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\*\* Die Angaben beziehen sich auf alle Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2012 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

## Vorstudie - Beruflicher Abschluss

Höchster beruflicher Abschluss	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*****
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Kein berufsbezogener Abschluss	7	3,7	5	3,1	11,5*****
Derzeit Ausbildung/Studium	20	10,6	14	8,8	5,5*****
Abgeschlossene Ausbildung*	39	20,6	33	20,6	53,6
Meister/Techniker/Betriebswirt*	14	7,4	13	8,1	10,6**
Bachelor*	21	11,1	19	11,9	18,4% ***
Master/Magister/Diplom*	81	42,9	70	43,8	
Promotion	6	3,2	6	3,8	
Habilitation	1	0,5	0	0	
<b>GESAMT</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>99,6****</b>

\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*einschließlich Fachschulabschluss in der ehemaligen DDR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\* darin enthalten: Fachhochschulabschluss: 6,7%, Hochschulabschluss: 10,2%, Promotion: 1,5% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\*\*zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum beruflichen Abschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23) / weitere Differenzen zu 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

\*\*\*\*\* Erwerbstätige 2012 ohne beruflichen Abschluss: 17%, davon 11,5% nicht in Ausbildung (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 85)

\*\*\*\*\*Berufliche Abschlüsse der Erwerbstätigen 2012 in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

## Vorstudie – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden

Führungsverantwortung	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichbare Angaben*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Keine	129	68,3	109	68,1	89,2
Eine Mitarbeiter- / Führungsebene	45	23,8	41	25,6	(9,0 / 1,8) 10,8**
Zwei Mitarbeiter- / Führungsebenen	8	4,2	6	3,8	
Drei oder mehr Mitarbeiter- / Führungsebenen	7	3,7	4	2,5	
<b>GESAMT</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Quelle: Führungskräftemonitor 2012, Update 2001-2010, (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f),

\*\*davon 9,0% mit potentiellen und 1,8% mit umfassenden Führungsaufgaben (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012a)



## Vorstudie - Übersicht nach Unternehmensgröße

Unternehmensgröße	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*/**
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
1 – 5	4	2,1	3	1,9	41,0
6 – 50	44	23,3	37	23,1	
51 - 100	15	7,9	13	8,1	19,9
101-250	18	9,5	16	10,0	
251-500	15	7,9	10	6,3	39,1
501-1000	20	10,6	16	10,0	
über 1000	73	38,6	65	40,6	100
GESAMT	189	100,0	160	100,0	

\*Prozentuale Anteile der Beschäftigten in Deutschland 2010 nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2010)

\*\* Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU- Empfehlung 2003/361/EG nur auf Grundlage der Anzahl der Beschäftigten: Kleinunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeitende / Mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeitende / Großunternehmen: ab 250. Unternehmen. Der Jahresumsatz wird in der vorliegenden Forschung nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d)

## Vorstudie – Auslandserfahrung

Auslandserfahrung*	Vorstudie: alle Teilnehmenden		Vorstudie: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Studien
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Nein	157	83,1	135	84,4	-
Ja	32	16,9	25	15,6	-
GESAMT	189	100,0	160	100,0	-

\*innerhalb der letzten 5 Jahre

## Anhang 14: Vorstudie - Prüfung der Reliabilität (Schwierigkeitsindex)

Item	Schwierigkeitsindex
FLMA_taet_1	0,74
FLMA_taet_2	0,77
FLMA_taet_3	0,67
FLMA_taet_4	0,62
FLMA_taet_5	0,70
FLMA_taet_6	0,48
FLMA_taet_7	0,73
FLMA_taet_8	0,71
FLMA_taet_9	0,73
FLMA_taet_10	0,75
FLMA_taet_11	0,60
FLMA_taet_12	0,78
<b>FLMA_anf_1</b>	<b>0,81</b>
FLMA_anf_2	0,72
FLMA_anf_3	0,72
FLMA_anf_4	0,58
FLMA_anf_5	0,77
FLMA_anf_6	0,76
FLMA_anf_7	0,46
FLMA_trru_1	0,66
<b>FLMA_trru_2</b>	<b>0,81</b>
FLMA_trru_3	0,67
FLMA_trru_4	0,68
FLMA_trru_5	0,53
LIDA_mitsp_1	0,39
LIDA_mitsp_2	0,38
LIDA_mitsp_3	0,35
LIDA_mitsp_4	0,53
LIDA_zeitfr_1	0,63
LIDA_zeitfr_2	0,60
LIDA_zeitfr_3	0,68
LIDA_zeitfr_4	0,50
LIDA_ssk_1	0,76
LIDA_ssk_2	0,75
LIDA_ssk_3	0,68
LIDA_ssk_4	0,73

Item	Schwierigkeitsindex
LIDA_ent_1	0,53
LIDA_ent_2	0,55
LIDA_ent_3	0,51
LIDA_ent_4	0,50
com_a_1	0,59
com_k_1	0,63
com_a_2	0,55
com_a_3	0,56
com_k_2	0,56
com_k_3	0,43
com_k_4	0,33
com_n_1	0,46
com_n_2	0,29
com_n_3	0,31
com_a_4	0,51
com_a_5	0,56
com_n_4	0,52
com_n_5	0,33
<b>PE_int_1</b>	<b>0,83</b>
PE_int_2	0,54
<b>PE_int_3</b>	<b>0,81</b>
PE_int_4	0,50
PE_int_5	0,53
PE_int_6	0,58
PE_mag_1	0,72
PE_mag_2	0,60
PE_mag_3	0,54
PE_fwb_1	0,60
PE_fwb_2	0,28
PE_letr	0,60
PE_coach	0,43
PE_stv	0,41
PE_joro	0,31

Werte mit einem Schwierigkeitsindex über 80 (0,80) oder unter 20 (0,20)

## Anhang 15: Vorstudie – Prüfung der Reliabilität (Cronbachs Alpha und Trennschärfe)

### (1) Skala Commitment:\*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,870	12

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_a_1	31,43	70,438	,636	,854
com_k_1	31,25	75,528	,408	,868
com_a_2	31,60	67,348	,774	,845
com_a_3	31,53	69,410	,686	,851
com_k_2	31,56	74,589	,425	,868
com_k_4	32,46	73,569	,457	,866
com_n_1	31,95	72,891	,482	,865
com_n_2	32,60	72,539	,578	,858
com_n_3	32,52	72,878	,502	,863
com_a_4	31,73	68,400	,731	,848
com_a_5	31,54	70,718	,691	,852
com_n_5	32,44	77,727	,304	,874

\*Gelöschte Items: com\_n\_4 / com\_k\_3

### (2) Skala LIDA\*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,878	16

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_mitsp_1	49,61	94,409	,597	,868
LIDA_mitsp_2	49,65	94,324	,590	,869
LIDA_mitsp_3	49,79	94,122	,595	,868
LIDA_mitsp_4	49,05	93,763	,648	,866
LIDA_zeitfr_1	48,67	99,849	,313	,879
LIDA_zeitfr_2	48,78	97,649	,317	,882
LIDA_zeitfr_3	48,47	96,346	,354	,880
LIDA_zeitfr_4	49,19	96,389	,419	,876
LIDA_ssk_1	48,14	99,236	,422	,875
LIDA_ssk_2	48,18	94,542	,627	,868
LIDA_ssk_3	48,46	93,249	,638	,867
LIDA_ssk_4	48,26	95,951	,540	,871
LIDA_ent_1	49,05	92,482	,572	,869
LIDA_ent_2	48,98	93,409	,650	,866
LIDA_ent_3	49,14	93,347	,576	,869
LIDA_ent_4	49,19	92,279	,625	,867

\*Gelöschte Items: keine

### (3) Skala\_FLMA \*/\*\*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,886	17

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FLMA_taet_1	60,41	95,668	,586	,878
FLMA_taet_2	60,28	96,935	,474	,882
FLMA_taet_3	60,71	97,367	,487	,881
FLMA_taet_4	60,87	93,707	,557	,879
FLMA_taet_5	60,57	92,524	,667	,874
FLMA_taet_6	61,47	95,431	,516	,880
FLMA_taet_7	60,43	94,513	,653	,875
FLMA_taet_8	60,53	93,697	,664	,875
FLMA_taet_9	60,46	98,111	,482	,881
FLMA_taet_10	60,36	96,678	,521	,880
FLMA_taet_11	60,98	98,271	,381	,885
FLMA_taet_12	60,25	98,986	,494	,881
FLMA_anf_2	60,47	95,782	,547	,879
FLMA_anf_3	60,50	95,294	,587	,877
FLMA_anf_4	61,04	97,749	,391	,885
FLMA_anf_5	60,29	97,644	,473	,882
FLMA_anf_6	60,32	97,494	,505	,880

\*Gelöschte Items: FLMA\_trru\_4 / FLMA\_trru\_5 / FLMA\_anf\_7 / FLMA\_trru\_1 / FLMA\_trru\_3

\*\*Die Skala FLMA\_trru hat sich somit als nicht haltbar erwiesen und wird komplett gelöscht

### (4) Skala: PE\*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,852	11

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_coach	31,98	78,792	,411	,849
PE_int_2	31,55	76,962	,459	,846
PE_int_4	31,71	73,269	,665	,829
PE_int_5	31,59	76,882	,459	,846
PE_int_6	31,39	76,026	,591	,835
PE_mag_1	30,83	75,368	,582	,836
PE_mag_2	31,33	74,722	,587	,835
PE_mag_3	31,56	74,823	,582	,835
PE_fwb_1	31,31	77,278	,516	,841
PE_fwb_2	32,62	76,056	,586	,835
PE_lettr	31,34	79,480	,493	,843

\*Gelöschte Items: PE\_joro / PE\_stlv

## Anhang 16: Vorstudie - Ergebnisse der Faktorenanalyse

### (1) Konstrukt PE

Die Durchführung einer Faktorenanalyse ergab, dass eine Struktur von 3 Faktoren beim Konstrukt PE sinnvoll erscheint. Dabei ließ sich das Items PE\_coach keinem der 3 Faktoren mit einer Faktorladung über 0,5 zuordnen. Eine erneute Berechnung ohne das besagte Item erbrachte eine passende Struktur mit 10 Items und 3 Faktoren. Die Faktoren werden mit „Integration neuer Mitarbeitender“ (Komponente 1), „Mitarbeitergespräch“ (Komponente 2) und „Fort-/ Weiterbildung“ (Komponente 3) bezeichnet.

	Komponente 1	Komponente 2	Komponente 3
PE_int_6	,844		
PE_int_5	,843		
PE_int_4	,737		
PE_int_2	,539		
PE_mag_2		,853	
PE_mag_1		,819	
PE_mag_3		,684	
PE_fwb_1			,877
PE_letr			,822
PE_fwb_2			,701

Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse beim Konstrukt PE, rotierte Komponentenmatrix

### (2) Konstrukt Commitment

Die Items bündeln sich zu einem Faktor affektives (5 Items), zu einem Faktor normatives (4 Items) und zu einem Faktor kalkulatorisches Commitment (3 Items). Die Faktorladungen liegen alle über dem festgelegten Grenzwert von 0,5. Eine weitere Modifikation der Skalen zum Commitment für die Hauptstudie ist demnach nicht erforderlich.

	Komponente 1	Komponente 2	Komponente 3
com_a_3	,895		
com_a_1	,863		
com_a_2	,836		
com_a_4	,821		
com_a_5	,802		
com_n_3		,852	
com_n_2		,748	
com_n_5		,728	
com_n_1		,641	
com_k_2			,881
com_k_1			,808
com_k_4			,653

Ergebnis einer konfirmatorischen Faktorenanalyse beim Konstrukt Commitment, rotierte Komponentenmatrix

### (3) Konstrukt LIDA

Das Konstrukt LIDA erwies sich in den bisherigen Prüfungen als sehr robust. Die Kennzahlen waren sehr stabil, so dass bisher keine Items eliminiert wurden (vgl. Kodeplan im Anhang 10). Die Struktur hat sich bestätigt. Die Faktorladungen unterschreiten den Grenzwert nicht. Die Unterteilung in die Skala

„Mitspracherecht“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Zeitliche Freiräume“ und „Selbstständigkeit und soziales Klima“ kann für die Hauptuntersuchung ohne weitere Modifikationen übernommen werden.

	Komponente 1	Komponente 2	Komponente 3	Komponente 4
LIDA_mitsp_2	,872			
LIDA_mitsp_1	,809			
LIDA_mitsp_3	,808			
LIDA_mitsp_4	,768			
LIDA_ent_4		,839		
LIDA_ent_3		,771		
LIDA_ent_1		,769		
LIDA_ent_2		,593		
LIDA_zeitfr_2			,848	
LIDA_zeitfr_3			,798	
LIDA_zeitfr_4			,762	
LIDA_zeitfr_1			,694	
LIDA_ssk_3				,753
LIDA_ssk_2				,746
LIDA_ssk_4				,695
LIDA_ssk_1				,634

Ergebnis einer konfirmatorischen Faktorenanalyse beim Konstrukt LIDA, rotierte Komponentenmatrix

#### (4) Konstrukt FLMA

Das Konstrukt FLMA erwies sich in den bisherigen Prüfungen im Vergleich zu LIDA als weniger robust. Von den ursprünglich 24 Items erfüllten 2 die Kriterien bei der Prüfung der Itemschwierigkeit nicht, 5 weitere wiesen bei der Prüfung der Reliabilität zu geringe Trennschärfen auf und wurden für die weitere Untersuchung ausgeschlossen. Bei diesem Vorgehen ergab es sich, dass die Skala Transparenz / Rückmeldung vollständig gelöscht wurde. Die verbleibende Struktur für die Skalen Anforderungsvielfalt und Tätigkeitsspielraum konnte bestätigt werden und wird für die Hauptuntersuchung übernommen.

	Komponente 1	Komponente 2
FLMA_taet_8	,849	
FLMA_taet_1	,765	
FLMA_taet_3	,733	
FLMA_taet_7	,692	
FLMA_taet_9	,642	
FLMA_taet_10	,575	
FLMA_taet_6	,562	
FLMA_taet_5	,542	
FLMA_anf_5		,818
FLMA_anf_6		,735
FLMA_anf_2		,721
FLMA_anf_3		,643
FLMA_anf_4		,557
FLMA_taet_4		,533

Ergebnis einer konfirmatorischen Faktorenanalyse beim Konstrukt FLMA, rotierte Komponentenmatrix

## Anhang 17: Vorstudie - Reliabilität der ermittelten Faktoren

### Cronbachs Alpha und Trennschärfe der ermittelten Skalen

#### (1) Skala FLMA Tätigkeitsspielraum (Cronbachs $\alpha = ,856$ / Anzahl der Items: 8)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FLMA_taet_1	26,07	25,373	,660	,832
FLMA_taet_3	26,37	25,894	,593	,840
FLMA_taet_5	26,23	25,272	,575	,842
FLMA_taet_6	27,13	25,760	,519	,849
FLMA_taet_7	26,10	25,438	,656	,833
FLMA_taet_8	26,20	24,169	,761	,819
FLMA_taet_9	26,12	26,806	,538	,846
FLMA_taet_10	26,02	26,627	,510	,849

#### (2) Skala FLMA Anforderungsgehalt (Cronbachs $\alpha = ,789$ / Anzahl der Items: 6)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FLMA_anf_2	18,84	13,638	,623	,737
FLMA_anf_3	18,86	14,055	,577	,749
FLMA_anf_4	19,40	14,423	,429	,786
FLMA_taet_4	19,24	13,799	,481	,774
FLMA_anf_5	18,66	13,940	,611	,741
FLMA_anf_6	18,68	14,516	,555	,755

#### (3) Skala LIDA Mitspracherecht (Cronbachs $\alpha = ,900$ / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_mitsp_1	8,03	7,590	,775	,871
LIDA_mitsp_2	8,06	7,230	,839	,847
LIDA_mitsp_3	8,21	7,484	,770	,873
LIDA_mitsp_4	7,47	7,920	,724	,889

#### (4) Skala LIDA Zeitliche Freiräume (Cronbachs $\alpha = ,795$ / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_zeitfr_1	10,08	10,035	,508	,788
LIDA_zeitfr_2	10,20	7,828	,684	,702
LIDA_zeitfr_3	9,88	7,863	,639	,728
LIDA_zeitfr_4	10,60	8,847	,603	,745

(5) Skala LIDA Selbstständigkeit / soziales Klima (Cronbachs  $\alpha = ,794$  / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_ssk_1	11,62	6,619	,436	,817
LIDA_ssk_2	11,67	5,362	,674	,708
LIDA_ssk_3	11,94	4,864	,724	,678
LIDA_ssk_4	11,75	5,592	,597	,747

(6) Skala LIDA Entwicklungsmöglichkeiten (Cronbachs  $\alpha = ,848$  / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_ent_1	9,21	8,040	,666	,818
LIDA_ent_2	9,15	9,212	,617	,836
LIDA_ent_3	9,31	8,246	,696	,803
LIDA_ent_4	9,35	7,824	,776	,768

(7) Skala kalkulatorisches Commitment (Cronbachs  $\alpha = ,737$  / Anzahl der Items: 3)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_k_1	5,55	4,387	,579	,631
com_k_2	5,86	3,793	,680	,501
com_k_4	6,76	4,555	,440	,794

(8) Skala affektives Commitment (Cronbachs  $\alpha = ,925$  / Anzahl der Items: 5)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_a_1	12,73	18,539	,780	,913
com_a_2	12,90	17,719	,840	,902
com_a_3	12,84	17,957	,841	,901
com_a_4	13,03	18,137	,808	,908
com_a_5	12,84	19,485	,758	,917

(9) Skala normatives Commitment (Cronbachs  $\alpha = ,772$  / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_n_1	6,78	8,174	,486	,767
com_n_2	7,43	7,970	,637	,687
com_n_3	7,35	7,102	,716	,637
com_n_5	7,28	8,903	,477	,765



(10) Skala PE - Integration neuer Mitarbeitender (Cronbachs  $\alpha = ,795$  / Anzahl der Items: 4)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_int_2	9,47	12,623	,473	,811
PE_int_4	9,63	11,339	,693	,700
PE_int_5	9,51	11,624	,586	,755
PE_int_6	9,31	11,895	,694	,705

(11) Skala PE - Mitarbeitergespräch (Cronbachs  $\alpha = ,814$  / Anzahl der Items: 3)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_mag_1	6,56	6,131	,706	,704
PE_mag_2	7,06	5,949	,702	,706
PE_mag_3	7,29	6,514	,591	,819

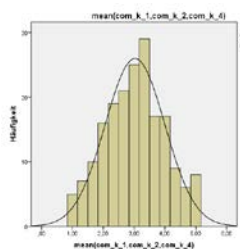
(12) Skala PE - Fort-/ Weiterbildung (Cronbachs  $\alpha = ,798$  / Anzahl der Items: 3)

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_fwb_1	5,48	4,411	,730	,626
PE_fwb_2	6,79	5,048	,594	,777
PE_lettr	5,51	5,517	,614	,756

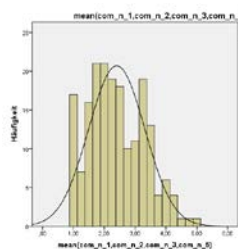
## Anhang 18: Vorstudie – Normalverteilung

### (1) Histogramme

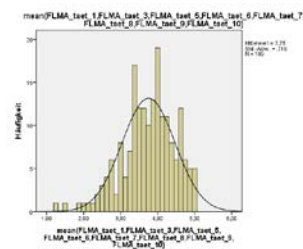
COM\_K



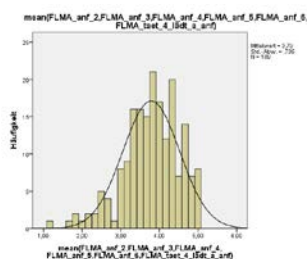
COM\_N



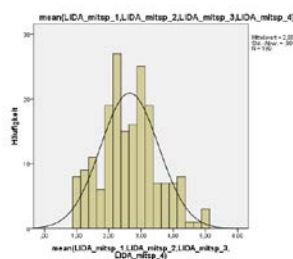
FLMA\_TAET



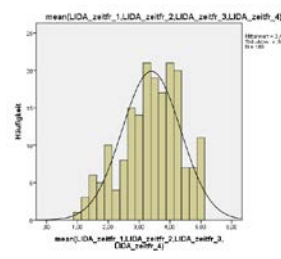
FLMA\_ANF



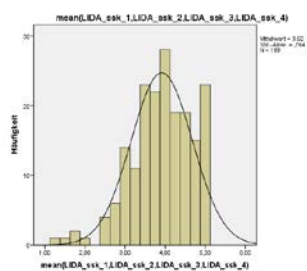
LIDA\_MITSP



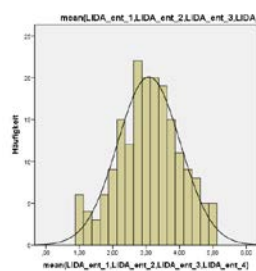
LIDA\_ZEITFR



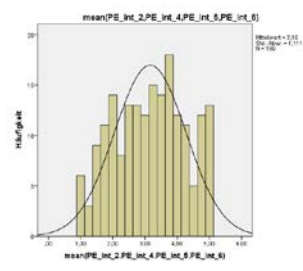
LIDA\_SSK



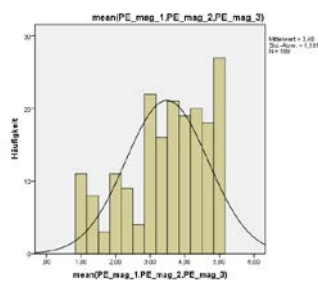
LIDA\_ENT



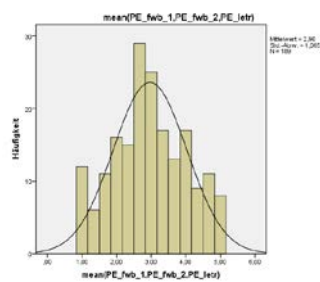
PE\_INT



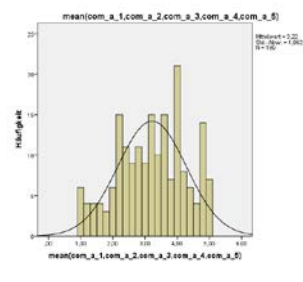
PE\_MAG



PE\_FWB



COM\_A



### (2) Werte für Schiefe und Kurtosis:

	COM_A	COM_K	COM_N	FLMA_TAET	FLMA_ANF	LIDA_MITSP
Schiefe	,213	,016	,381	,592	,680	,265
Kurtosis	,750	,501	,520	,463	,606	,247

	LIDA_ZEITFR	LIDA_SSK	LIDA_ENT	PE_INT	PE_MAG	PE_FWB
Schiefe	,384	,656	,125	,075	,577	,040
Kurtosis	,435	,557	,334	,952	,634	,684

Anhang 19: Hauptuntersuchung – Fragebogen: Eingangstext und Filterfrage



**Pädagogische Hochschule Freiburg**  
Université des Sciences de l'Éducation · University of Education



Sven Klaiber / sven.klaiber-o@ph-freiburg.de

Umfrage zum Thema: Mitarbeiterbindung / Commitment

Liebe Teilnehmende,

bevor Sie mit der Erhebung beginnen, möchte ich Sie über Folgendes informieren:

- Die nachstehenden Fragen sind kein Test. Es gibt kein richtig oder falsch. Mich interessiert Ihre persönliche Meinung.
- Es existiert kein kommerzieller Hintergrund. Die erhobenen Daten werden anonym zur Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit verwendet.
- Dauer der Erhebung: ca. 15 Minuten.
- Voraussetzung zur Teilnahme: Anstellung bei einem Arbeitgeber (auch Praktikum, duales Studium, Ausbildung etc..) – aber: keine Selbstständigkeit.
- Weiteres: die Erhebung richtet sich an alle Berufsgruppen. Dadurch kann es vorkommen, dass Sie Begriffe vorfinden, die bei Ihrem Arbeitgeber so nicht gebräuchlich sind. Bitte übertragen Sie diese auf Ihre jeweilige Arbeitssituation.

Beispiele:

..... „Organisation“... steht auch für Unternehmen, Schule, Universität, Betrieb, Kanzlei, Krankenhaus

..... „Führungskraft“... steht auch für Vorgesetzter, Leiter, Chef, Vorarbeiter, etc.....

Ihr



Frage	Werte	Kodes
Sind Sie in einer Organisation angestellt oder selbstständig?	1	Ich bin angestellt und befinde mich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis.
	2	Ich arbeite NICHT in einer Organisation (ich bin Selbstständig, bin arbeitslos etc.)

Je nach der Beantwortung der Frage wurden die Teilnehmenden entweder zur Umfrage weitergeleitet (1) oder es erschien folgender Text (2):

„Die Untersuchung richtet sich an Menschen, die sich in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis befinden und in einer Organisation angestellt sind. Leider erfüllen Sie nicht die notwendigen Voraussetzungen. Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie.“

## **Anhang 20: Hauptuntersuchung – Fragebogen: Abschlusstext**

Viele Dank für Ihre Teilnahme.

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, senden Sie mir eine Mail an:

svn.klaiber-o@ph-freiburg.de

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den Link an Freunde, Kollegen, etc.. weiterleiten könnten.

Vielen Dank.

---

## Anhang 21: Hauptuntersuchung - Übersicht über die gezogene Stichprobe

### Übersicht Teilnehmende nach Geschlecht

Geschlecht	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Männlich	260	51,3	224	50,3	53,6
Weiblich	247	48,7	221	49,7	46,4
GESAMT	507	100,0	445	100,0	100,0

\* Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten m/w in Deutschland zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

### Hauptuntersuchung – Übersicht Teilnehmende nach Alter

Alter	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
bis 29 Jahre	129	25,4	115	25,8	21,5
30 - 39	209	41,2	185	41,6	21,1
40 - 49	119	23,5	105	23,6	27,7
über 50 Jahre	50	9,9	40	9,0	29,7
GESAMT	507	100,0	445	100,0	100,0

\*Prozentuale Anteile der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland nach Alter zum 31.03.2013 lt. dem Statistischen Bundesamt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013a)

### Hauptuntersuchung - Übersicht Beschäftigungsverhältnisse

Beschäftigungs- verhältnis	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
unbefristete Anstellung (auch verbeamtet)	395	77,9	341	76,6	85,0
Befristete Anstellung (auch Praktikum, Ausbildung etc.)	112	22,1	104	23,4	15,0
GESAMT	507	100,0	445	100,0	100,0

\*Prozentuale Angaben / ca. 15% aller Arbeitsverträge in Deutschland hatten im Jahr 2011 ein Verfallsdatum. Lt. Statistischem Bundesamt gibt es dabei keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 32)

### Hauptuntersuchung - Übersicht Umfang der Beschäftigung

Umfang der Beschäftigung	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Vollzeit	401	79,1	354	79,6	74,5
Teilzeit	106	20,9	91	20,4	25,5
GESAMT	507	100,0	445	100,0	100,0

\*Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Deutschland nach Voll- und Teilzeit am 31. März 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013b) / Angaben in Prozent

## Hauptuntersuchung – Betriebszugehörigkeit

Betriebszugehörigkeit	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Angaben *
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
weniger als ein Jahr	98	19,3	82	18,4	** Durchschnitt in Deutschland: 10,8 Jahre
1-2 Jahre	85	16,8	70	15,7	
2-5 Jahre	117	23,1	102	22,9	
5-10 Jahre	84	16,6	73	16,4	
10-20 Jahre	92	18,1	88	19,8	
über 20 Jahre	31	6,1	30	6,7	
GESAMT	507	100,0	445	99,9***	

\* Es wurden Hinweise auf eine längere Lebensarbeitszeit und auf eine steigende Anzahl älterer Erwerbstätiger gefunden (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 54f, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011c, S. 50f).

\*\* vgl. (IAB 2010)).

\*\*\* Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

## Hauptuntersuchung - Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Studienabschluss

Arbeitgeberwechsel seit Schul- / Berufsabschluss	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Angaben*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Kein Wechsel	121	23,9	117	26,3	14,0
1 oder 2 Wechsel	192	37,9	171	38,4	66,0
3 bis 5 Wechsel	153	30,2	128	28,8	
6 Wechsel oder mehr	41	8,1	29	6,5	8,0
GESAMT	507	100,1****	445	100,0	88,0**/****

\*Quelle: (vgl. Statista 2009), Befragung aus dem Jahr 2009 unter 26.756 Erwerbstätigen in Deutschland und Europa, die Zahlen umfassen nur die Erwerbstätigen aus Deutschland

\*\*weitere 10% der Befragten gaben an niemals gearbeitet zu haben (vgl. Statista 2009).

\*\*\*weitere 2% konnten keine Angaben machen (vgl. Statista 2009).

\*\*\*\*Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

## Hauptuntersuchung - Schulischer Abschluss

Höchster schulischer Abschluss	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*****
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Kein schulischer Abschluss	1	0,2	1	0,2	3,0***
Hauptschule*	31	6,1	28	6,3	26,1
Realschule**/**	98	19,3	85	19,1	36,1
Fachhochschulreife/ Hochschulreife/ Abitur*	377	74,4	331	74,4	34,6
GESAMT	507	100,0	445	100,0	99,8*****

\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*auch Polytechnische Oberschule der ehem. DRR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\* davon 2,4% ohne Schulabschluss und 0,6% in schulischer Ausbildung (zum Zeitpunkt der Befragung noch ohne Schulabschluss) (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\* zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum Schulabschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

\*\*\*\*\* Die Angaben beziehen sich auf alle Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2012 (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 20ff)

## Hauptuntersuchung - Beruflicher Abschluss

Höchster beruflicher Abschluss	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*****
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Kein berufsbezogener Abschluss	19	3,7	15	3,4	11,5*****
Derzeit Ausbildung/Studium	17	3,4	16	3,6	5,5*****
Abgeschlossene Ausbildung*	158	31,2	143	32,1	53,6
Meister/Techniker/Betriebswirt*	60	11,8	46	10,3	10,6**
Akademischer Abschluss	253	49,9	225	50,6	18,4 ***
<b>GESAMT</b>	<b>507</b>	<b>100,0</b>	<b>445</b>	<b>100,0</b>	<b>99,6****</b>

\*oder vergleichbare Abschlüsse

\*\*einschließlich Fachschulabschluss in der ehemaligen DDR (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\* darin enthalten: Fachhochschulabschluss: 6,7%, Hochschulabschluss: 10,2%, Promotion: 1,5% (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

\*\*\*\*zusätzlich: 0,2% ohne Angabe zum beruflichen Abschluss (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23) / weitere Differenzen zu 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

\*\*\*\*\* Erwerbstätige 2012 ohne beruflichen Abschluss: 17%, davon 11,5% nicht in Ausbildung (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 85)

\*\*\*\*\*Berufliche Abschlüsse der Erwerbstätigen 2012 in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013c, S. 23)

## Hauptuntersuchung – Übersicht Führungsverantwortung der Teilnehmenden

Führungsverantwortung	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichbare Angaben*
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Keine	285	56,2	252	56,6	89,2
Eine Mitarbeiter- / Führungsebene	147	29,0	130	29,2	
Zwei oder mehr Mitarbeiter- / Führungsebenen	75	14,8	63	14,2	(9,0 / 1,8) 10,8**
<b>GESAMT</b>	<b>507</b>	<b>100,0</b>	<b>445</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Quelle: Führungskräftemonitor 2012, Update 2001-2010, (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f),

\*\*davon 9,0% mit potentiellen und 1,8% mit umfassenden Führungsaufgaben (vgl. Holst et al. 2012, S. 75f) (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2012a)



## Hauptuntersuchung - Übersicht nach Unternehmensgröße

Unternehmensgröße	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Statistisches Bundesamt*/**
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
bis 49 Mitarbeitende	121	23,9	106	23,8	41,0
zwischen 50 und 249 Mitarbeitende	125	24,7	105	23,6	19,9
über 250 Mitarbeitende	261	51,5	234	52,6	39,1
<b>GESAMT</b>	<b>507</b>	<b>100,1***</b>	<b>445</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Prozentuale Anteile der Beschäftigten in Deutschland 2010 nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2010)

\*\* Einteilung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen nach EU-Empfehlung 2003/361/EG nur auf Grundlage der Anzahl der Beschäftigten: Kleinunternehmen und kleine Unternehmen: bis 49 Mitarbeitende / Mittlere Unternehmen: bis 249 Mitarbeitende / Großunternehmen: ab 250 Mitarbeitende. Der Jahresumsatz wird in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2013d)

\*\*\*Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt zu erklären.

## Hauptuntersuchung – Auslandserfahrung

Auslandserfahrung*	Hauptuntersuchung: alle Teilnehmenden		Hauptuntersuchung: nur Teilnehmende aus Deutschland		Vergleichende Studien
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Nein	429	84,6	385	86,5	-
Ja	78	15,4	60	13,5	-
<b>GESAMT</b>	<b>507</b>	<b>100,0</b>	<b>445</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

\*innerhalb der letzten 5 Jahre

## Anhang 22: Hauptuntersuchung - Prüfung der Reliabilität (Schwierigkeitsindex)

Item	Schwierigkeitsindex
FLMA_taet_1	0,75
FLMA_taet_3	0,68
FLMA_taet_5	0,73
FLMA_taet_6	0,51
FLMA_taet_7	0,74
FLMA_taet_8	0,71
FLMA_taet_9	0,76
FLMA_taet_10	0,77
FLMA_anf_2	0,73
FLMA_anf_3	0,74
FLMA_taet_4	0,63
FLMA_anf_4	0,61
FLMA_anf_5	0,77
FLMA_anf_6	0,77
LIDA_mitsp_1	0,42
LIDA_mitsp_2	0,40
LIDA_mitsp_3	0,39
LIDA_mitsp_4	0,56
LIDA_zeitfr_1	0,64
LIDA_zeitfr_2	0,62
LIDA_zeitfr_3	0,71
LIDA_zeitfr_4	0,55
LIDA_ssk_1	0,73
LIDA_ssk_2	0,76
LIDA_ssk_3	0,71
LIDA_ssk_4	0,75
LIDA_ent_1	0,54
LIDA_ent_2	0,56
LIDA_ent_3	0,50
LIDA_ent_4	0,50
com_a_1	0,62
com_a_2	0,58
com_a_3	0,61
com_a_4	0,55
com_a_5	0,61
com_k_1	0,62

Item	Schwierigkeitsindex
com_k_2	0,54
com_k_4	0,35
com_n_1	0,48
com_n_2	0,32
com_n_3	0,30
com_n_5	0,36
PE_int_2	0,53
PE_int_4	0,49
PE_int_5	0,48
PE_int_6	0,56
PE_mag_1	0,69
PE_mag_2	0,60
PE_mag_3	0,55
PE_fwb_1	0,62
PE_fwb_2	0,27
PE_letr	0,61

Werte mit einem Schwierigkeitsindex über 80 (0,80) oder unter 20 (0,20)

## Anhang 23: Hauptuntersuchung – Prüfung der Reliabilität (Cronbachs Alpha und Trennschärfe)

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,938	52

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_k_1	170,76	876,601	,303	,938
com_k_4	171,81	876,441	,316	,938
com_k_2	171,07	881,151	,246	,938
FLMA_taet_1	170,21	878,427	,377	,937
FLMA_taet_3	170,52	877,092	,381	,937
FLMA_taet_5	170,29	866,130	,534	,936
FLMA_taet_6	171,20	869,899	,450	,937
FLMA_taet_7	170,27	879,733	,362	,937
FLMA_taet_8	170,39	872,472	,457	,937
FLMA_taet_9	170,19	885,243	,304	,937
FLMA_taet_10	170,12	879,603	,355	,937
FLMA_anf_2	170,30	878,996	,368	,937
FLMA_anf_3	170,28	872,997	,456	,937
FLMA_taet_4	170,70	866,665	,471	,937
FLMA_anf_4	170,79	873,395	,391	,937
FLMA_anf_5	170,15	869,030	,520	,936
FLMA_anf_6	170,15	876,854	,428	,937
LIDA_mitsp_1	171,52	864,554	,580	,936
LIDA_mitsp_2	171,61	863,072	,598	,936
LIDA_mitsp_3	171,67	864,521	,582	,936
LIDA_mitsp_4	170,98	861,263	,648	,936
LIDA_zeitfr_1	170,67	875,852	,398	,937
LIDA_zeitfr_2	170,75	868,071	,427	,937
LIDA_zeitfr_3	170,38	871,427	,377	,937
LIDA_zeitfr_4	171,03	869,725	,446	,937
LIDA_ssk_1	170,29	879,382	,401	,937
LIDA_ssk_2	170,20	866,892	,575	,936
LIDA_ssk_3	170,40	866,714	,554	,936
LIDA_ssk_4	170,24	876,127	,457	,937
LIDA_ent_1	171,05	856,723	,608	,936
LIDA_ent_2	170,98	859,972	,648	,935
LIDA_ent_3	171,23	859,530	,592	,936
LIDA_ent_4	171,24	852,752	,693	,935
com_a_1	170,75	850,388	,677	,935
com_a_2	170,92	851,399	,658	,935
com_a_3	170,77	852,516	,679	,935
com_a_4	171,02	854,373	,628	,935
com_a_5	170,77	859,543	,614	,936
com_n_1	171,30	873,953	,354	,937
com_n_2	171,93	867,403	,465	,937
com_n_3	172,03	872,515	,375	,937
com_n_5	171,79	873,074	,366	,937
PE_int_2	171,10	881,786	,191	,939
PE_int_4	171,26	866,964	,408	,937
PE_int_5	171,29	873,664	,287	,938
PE_int_6	170,98	865,563	,474	,936
PE_mag_1	170,45	870,892	,366	,937
PE_mag_2	170,84	868,596	,383	,937
PE_mag_3	171,03	862,215	,448	,937
PE_fwb_1	170,75	852,494	,598	,936
PE_fwb_2	172,14	864,181	,456	,937
PE_lettr	170,80	862,111	,521	,936

## Anhang 24: Hauptuntersuchung - Ergebnis der Faktorenanalyse

[illegible]

## Anhang 25: Hauptuntersuchung - Reliabilität der ermittelten Faktoren

### (1) Skala FLMA\_taet

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,846	8

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FLMA_taet_1	26,17	26,057	,635	,821
FLMA_taet_3	26,48	26,147	,590	,826
FLMA_taet_4	26,66	24,419	,638	,821
FLMA_taet_6	27,16	25,698	,559	,831
FLMA_taet_7	26,22	27,001	,547	,832
FLMA_taet_8	26,35	24,655	,751	,806
FLMA_taet_9	26,15	27,896	,530	,834
FLMA_taet_10	26,08	28,108	,415	,847

### (2) Skala FLMA\_anf

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,818	5

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
FLMA_anf_2	15,52	10,720	,592	,787
FLMA_anf_3	15,50	10,606	,585	,789
FLMA_anf_4	16,01	9,901	,588	,791
FLMA_anf_5	15,37	10,118	,670	,764
FLMA_anf_6	15,37	10,816	,622	,780

### (3) Skala LIDA\_mitsp

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,909	4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_mitsp_1	8,40	8,028	,808	,877
LIDA_mitsp_2	8,49	7,709	,866	,856
LIDA_mitsp_3	8,55	7,979	,822	,872
LIDA_mitsp_4	7,86	8,721	,684	,919

#### (4) Skala LIDA\_zeitfr

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,759	4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_zeitfr_1	10,51	9,156	,485	,739
LIDA_zeitfr_2	10,58	7,579	,592	,682
LIDA_zeitfr_3	10,22	7,394	,614	,669
LIDA_zeitfr_4	10,86	8,348	,542	,710

#### (5) Skala LIDA\_ssk

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,810	4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_ssk_1	11,83	6,278	,541	,801
LIDA_ssk_2	11,75	5,312	,703	,724
LIDA_ssk_3	11,94	5,003	,745	,701
LIDA_ssk_4	11,79	6,272	,532	,805

#### (6) PE\_LIDA\_ent

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,861	6

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
LIDA_ent_1	15,15	25,311	,727	,825
PE_mag_3	15,13	25,660	,558	,857
PE_fwb_1	14,86	23,562	,785	,812
PE_fwb_2	16,24	25,925	,592	,849
PE_lettr	14,91	26,311	,618	,844
LIDA_ent_4	15,34	26,400	,660	,837

### (7) Skala COM\_a

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,915	5

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_a_1	13,40	18,419	,741	,905
com_a_2	13,58	17,525	,836	,885
com_a_3	13,43	17,914	,848	,883
com_a_4	13,68	17,953	,804	,892
com_a_5	13,43	19,772	,689	,914

### (8) Skala COM\_k

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,739	3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_k_1	5,57	4,779	,587	,624
com_k_2	5,88	4,720	,611	,596
com_k_4	6,62	5,348	,495	,730

### (9) Skala COM\_n

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,794	4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
com_n_1	6,92	9,721	,500	,793
com_n_2	7,55	9,109	,639	,726
com_n_3	7,65	8,635	,681	,702
com_n_5	7,41	9,076	,601	,744

### (10) Skala PE\_int

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,764	4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_int_2	9,14	11,917	,442	,777
PE_int_4	9,30	11,563	,601	,688
PE_int_5	9,33	10,905	,579	,700
PE_int_6	9,02	11,834	,662	,664

### (11) Skala PE\_mag

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,737	2

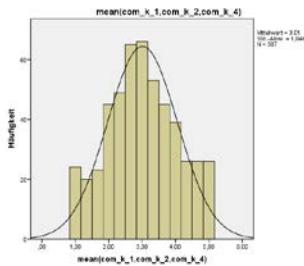
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Trennschärfe / Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
PE_mag_1	3,38	1,916	,584	.
PE_mag_2	3,77	1,809	,584	.



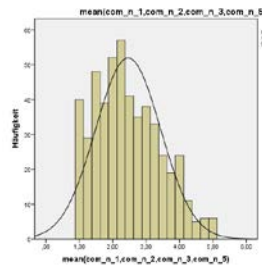
## Anhang 26: Hauptuntersuchung – Normalverteilung

### (1) Histogramme

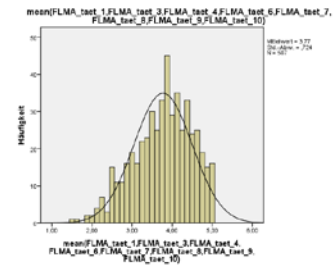
COM\_K



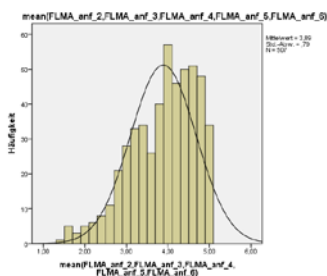
COM\_N



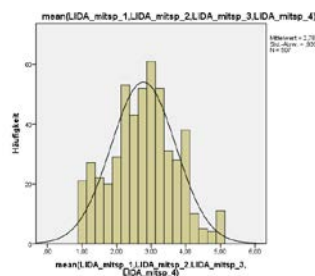
FLMA\_TAET



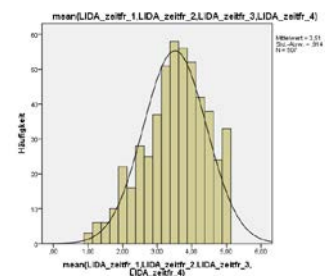
FLMA\_ANF



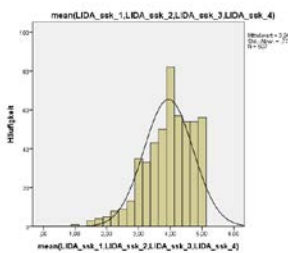
LIDA\_MITSP



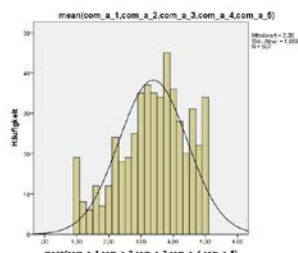
LIDA\_ZEITFR



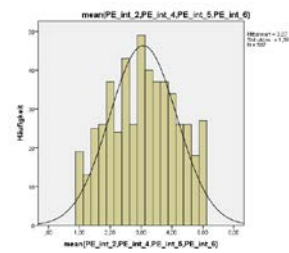
LIDA\_SSK



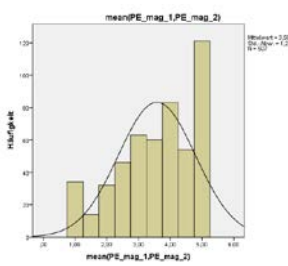
COM\_A



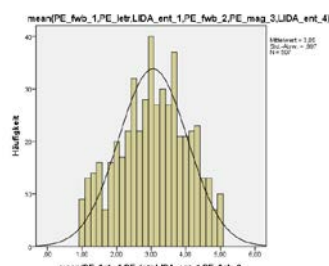
PE\_INT



PE\_MAG



PE\_LIDA\_ent



### (2) Werte für Schiefe und Kurtosis:

	COM_A	COM_K	COM_N	FLMA_TAET	FLMA_ANF	LIDA_MITSP
Schiefe	-,444	,045	,461	-,432	-,677	,051
Kurtosis	-,482	-,659	-,485	-,346	-,071	-,419

	LIDA_ZEITFR	LIDA_SSK	PE_LIDA_ENT	PE_INT	PE_MAG
Schiefe	-,426	-,749	-,142	-,036	-,557
Kurtosis	-,324	,411	-,724	-,903	-,662

## Anhang 27: Hauptuntersuchung – Nicht signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment in Bezug auf personen- und unternehmensbezogene Angaben

★ 75

### (1) Item Geschlecht (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 70)

	SOZ_sex	Mittelwert	N
COM_A	M	3,4131	260
	W	3,3377	247
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	M	3,0769	260
	W	2,9406	247
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	M	2,5038	260
	W	2,4160	247
	Gesamt	2,4610	507

### (2) Item Land (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 72 und 73)

	SOZ_count	Mittelwert	N
COM_A	Deutschland	3,3730	445
	Schweiz	3,5714	28
	Österreich	3,1238	21
	USA	3,6667	3
	Sonstiges	3,4200	10
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	Deutschland	3,0367	445
	Schweiz	2,6429	28
	Österreich	2,9048	21
	USA	3,5556	3
	Sonstiges	2,9333	10
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	Deutschland	2,4596	445
	Schweiz	2,5982	28
	Österreich	2,2262	21
	USA	3,1667	3
	Sonstiges	2,4250	10
	Gesamt	2,4610	507

<sup>75</sup> Anmerkung: Die folgenden Tabellen zeigen die Mittelwerte aller Items der personen- und unternehmensbezogenen Angaben für die keine signifikanten Zusammenhänge zu den drei Dimensionen des Commitment hergestellt werden konnten.

### (3) Item Berufsabschluss (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 83 und 84)

	SOZ_abschl_beruf_2	Mittelwert	N
COM_A	Ich habe keinen berufsbezogenen Abschluss	3,5684	19
	Ich mache gerade eine Ausbildung oder ein Studium um einen Abschluss zu erwerben	3,6235	17
	abgeschlossene Ausbildung / Lehre	3,3620	158
	Meister / Techniker / Betriebswirt oder vergleichbar	3,2833	60
	Akademischer Abschluss	3,3763	253
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	Ich habe keinen berufsbezogenen Abschluss	2,8246	19
	Ich mache gerade eine Ausbildung oder ein Studium um einen Abschluss zu erwerben	3,2745	17
	abgeschlossene Ausbildung / Lehre	3,1329	158
	Meister / Techniker / Betriebswirt oder vergleichbar	3,0222	60
	Akademischer Abschluss	2,9275	253
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	Ich habe keinen berufsbezogenen Abschluss	2,2368	19
	Ich mache gerade eine Ausbildung oder ein Studium um einen Abschluss zu erwerben	2,5294	17
	abgeschlossene Ausbildung / Lehre	2,6234	158
	Meister / Techniker / Betriebswirt oder vergleichbar	2,4417	60
	Akademischer Abschluss	2,3765	253
	Gesamt	2,4610	507

### (4) Item Unternehmensgröße (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 86)

	SOZ_ag_anzma	Mittelwert	N
COM_A	.....bis 49 Mitarbeitende (Kleinst- und Kleinunternehmen)	3,3240	121
	.... zwischen 50 und 249 Mitarbeitende (Mittlere Unternehmen)	3,3616	125
	..... über 250 Mitarbeitende (Große Unternehmen)	3,4077	261
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	.....bis 49 Mitarbeitende (Kleinst- und Kleinunternehmen)	2,9394	121
	.... zwischen 50 und 249 Mitarbeitende (Mittlere Unternehmen)	3,0533	125
	..... über 250 Mitarbeitende (Große Unternehmen)	3,0230	261
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	.....bis 49 Mitarbeitende (Kleinst- und Kleinunternehmen)	2,5620	121
	.... zwischen 50 und 249 Mitarbeitende (Mittlere Unternehmen)	2,4060	125
	..... über 250 Mitarbeitende (Große Unternehmen)	2,4406	261
	Gesamt	2,4610	507

(5) Item Branche(vgl. Anhang 10, laufende Nr. 87 und 88)

	SOZ_branch_zusf	Mittelwert	N
COM_A	Industrie / produzierendes Gewerbe	3,4292	96
	Handel	3,2929	28
	Banken/Versicherungen/sonstige Finanzdienstleistungen	3,0600	20
	Handwerk	3,5333	9
	Verkehr / Nachrichten / Medien	3,5294	17
	Bildungs- und Sozialwesen	3,5124	89
	Kirche	3,0000	3
	Bau/Immobilien	3,6000	6
	Öffentliche Verwaltung/Öffentlicher Dienst	3,4944	36
	IT / Software / Telekommunikation	3,3059	51
	Gesundheitswesen	3,4556	54
	Dienstleistung	3,1959	98
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	Industrie / produzierendes Gewerbe	3,1250	96
	Handel	3,0357	28
	Banken/Versicherungen/sonstige Finanzdienstleistungen	2,9167	20
	Handwerk	3,6296	9
	Verkehr / Nachrichten / Medien	3,0196	17
	Bildungs- und Sozialwesen	2,8652	89
	Kirche	3,0000	3
	Bau/Immobilien	2,7778	6
	Öffentliche Verwaltung/Öffentlicher Dienst	3,3519	36
	IT / Software / Telekommunikation	3,0065	51
	Gesundheitswesen	3,0247	54
	Dienstleistung	2,8673	98
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	Industrie / produzierendes Gewerbe	2,4766	96
	Handel	2,5179	28
	Banken/Versicherungen/sonstige Finanzdienstleistungen	2,2000	20
	Handwerk	2,8333	9
	Verkehr / Nachrichten / Medien	2,5000	17
	Bildungs- und Sozialwesen	2,4466	89
	Kirche	2,1667	3
	Bau/Immobilien	2,4167	6
	Öffentliche Verwaltung/Öffentlicher Dienst	2,4931	36
	IT / Software / Telekommunikation	2,5392	51
	Gesundheitswesen	2,4676	54
	Dienstleistung	2,4107	98
	Gesamt	2,4610	507

(6) Item Auslandserfahrung (vgl. Anhang 10, laufende Nr. 89)

	SOZ_ausland_1	Mittelwert	N
COM_A	war nicht im Ausland	3,3795	429
	war im Ausland	3,3590	78
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	war nicht im Ausland	3,0171	429
	war im Ausland	2,9744	78
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	war nicht im Ausland	2,4505	429
	war im Ausland	2,5192	78
	Gesamt	2,4610	507

## Anhang 28: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Alter

### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_age_1	1	bis 29 Jahre	129
	2	zwischen 30 und 39 Jahren	209
	3	zwischen 40 und 49 Jahren	119
	4	über 50 Jahre	50

### (2) Multivariate Varianzanalyse:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_age_1	COM_A	,025
	COM_K	,000
	COM_N	,065

	SOZ_age_1	Mittelwert	N
COM_A	bis 29 Jahre	3,3473	129
	zwischen 30 und 39 Jahren	3,2545	209
	zwischen 40 und 49 Jahren	3,4756	119
	über 50 Jahre	3,7240	50
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	bis 29 Jahre	2,7752	129
	zwischen 30 und 39 Jahren	2,9171	209
	zwischen 40 und 49 Jahren	3,2241	119
	über 50 Jahre	3,5000	50
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	bis 29 Jahre	2,4341	129
	zwischen 30 und 39 Jahren	2,3517	209
	zwischen 40 und 49 Jahren	2,5966	119
	über 50 Jahre	2,6650	50
	Gesamt	2,4610	507

### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis\*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	8,973	23,576	8,210
df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,030	,000	,042

\* Gruppenvariable: SOZ\_age\_1

	SOZ_age_1	N	Mittlerer Rang
COM_A	bis 29 Jahre	129	248,37
	zwischen 30 und 39 Jahren	209	238,40
	zwischen 40 und 49 Jahren	119	267,27
	über 50 Jahre	50	302,16
	Gesamt	507	
COM_K	bis 29 Jahre	129	222,84
	zwischen 30 und 39 Jahren	209	239,61
	zwischen 40 und 49 Jahren	119	285,51
	über 50 Jahre	50	319,55
	Gesamt	507	
COM_N	bis 29 Jahre	129	251,67
	zwischen 30 und 39 Jahren	209	235,65
	zwischen 40 und 49 Jahren	119	275,83
	über 50 Jahre	50	284,76
	Gesamt	507	

## Anhang 29: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Beschäftigungsverhältnis

### (1) Kodierung und Wertelabels:

Item	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_beschv_2	1	unbefristete Anstellung	395
	2	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	112

### (2) Multivariate Varianzanalyse:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_beschv_2	COM_A	,252
	COM_K	,025
	COM_N	,142

	SOZ_beschv_2	Mittelwert	N
COM_A	unbefristete Anstellung	3,4051	395
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	3,2750	112
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	unbefristete Anstellung	3,0658	395
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	2,8155	112
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	unbefristete Anstellung	2,4949	395
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	2,3415	112
	Gesamt	2,4610	507

### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	1,944	4,997	1,376
df	1	1	1
Asymptotische Signifikanz	,163	,025	,241

	SOZ_beschv_2	N	Mittlerer Rang
COM_A	unbefristete Anstellung	395	258,82
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	112	237,00
	Gesamt	507	
COM_K	unbefristete Anstellung	395	261,71
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	112	226,81
	Gesamt	507	
COM_N	unbefristete Anstellung	395	258,05
	irgendeine Art von Befristung (auch Ausbildung, Praktikum....)	112	239,71
	Gesamt	507	



### Anhang 30: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Umfang der Beschäftigung

#### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_umfbesch_2	1	Vollzeit	401
	2	Teilzeit	106

#### (2) Multivariate Varianzanalyse

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_umfbesch_2	COM_A	,673
	COM_K	,693
	COM_N	,090

	SOZ_umfbesch_2	Mittelwert	N
COM_A	Vollzeit	3,3865	401
	Teilzeit	3,3377	106
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	Vollzeit	3,0200	401
	Teilzeit	2,9748	106
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	Vollzeit	2,4988	401
	Teilzeit	2,3184	106
	Gesamt	2,4610	507

#### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis: \*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	,473	,213	4,512
df	1	1	1
Asymptotische Signifikanz	,492	,644	,034

\* Gruppenvariable: SOZ\_umfbesch\_2

	SOZ_umfbesch_2	N	Mittlerer Rang
COM_A	Vollzeit	401	256,30
	Teilzeit	106	245,31
	Gesamt	507	
COM_K	Vollzeit	401	255,54
	Teilzeit	106	248,18
	Gesamt	507	
COM_N	Vollzeit	401	261,08
	Teilzeit	106	227,20
	Gesamt	507	

## Anhang 31: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Unternehmenszugehörigkeit

### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_ag_jahre_1	1	weniger als ein Jahr	98
	2	zwischen 1 und 2 Jahren	85
	3	zwischen 2 und 5 Jahren	117
	4	zwischen 5 und 10 Jahren	84
	5	zwischen 10 und 20 Jahren	92
	6	über 20 Jahre	31

### (2) Multivariate Varianzanalyse

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_ag_jahre_1	COM_A	,019
	COM_K	,000
	COM_N	,547

	SOZ_ag_jahre_1	Mittelwert	N
COM_A	weniger als ein Jahr	3,2061	98
	zwischen 1 und 2 Jahren	3,2282	85
	zwischen 2 und 5 Jahren	3,3966	117
	zwischen 5 und 10 Jahren	3,3048	84
	zwischen 10 und 20 Jahren	3,5913	92
	über 20 Jahre	3,8000	31
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	weniger als ein Jahr	2,6054	98
	zwischen 1 und 2 Jahren	2,8549	85
	zwischen 2 und 5 Jahren	2,9573	117
	zwischen 5 und 10 Jahren	3,1190	84
	zwischen 10 und 20 Jahren	3,3152	92
	über 20 Jahre	3,7204	31
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	weniger als ein Jahr	2,3648	98
	zwischen 1 und 2 Jahren	2,3941	85
	zwischen 2 und 5 Jahren	2,4701	117
	zwischen 5 und 10 Jahren	2,4435	84
	zwischen 10 und 20 Jahren	2,5489	92
	über 20 Jahre	2,7016	31
	Gesamt	2,4610	507

### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis:\*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	15,125	40,990	4,296
df	5	5	5
Asymptotische Signifikanz	,010	,000	,508

\* Gruppenvariable: SOZ\_ag\_jahre\_1

	SOZ_ag_jahre_1	N	Mittlerer Rang
COM_A	weniger als ein Jahr	98	227,82
	zwischen 1 und 2 Jahren	85	234,73
	zwischen 2 und 5 Jahren	117	256,62
	zwischen 5 und 10 Jahren	84	242,91
	zwischen 10 und 20 Jahren	92	285,16
	über 20 Jahre	31	317,31
	Gesamt	507	
COM_K	weniger als ein Jahr	98	194,76
	zwischen 1 und 2 Jahren	85	235,05
	zwischen 2 und 5 Jahren	117	247,85
	zwischen 5 und 10 Jahren	84	266,55
	zwischen 10 und 20 Jahren	92	297,53
	über 20 Jahre	31	353,27
	Gesamt	507	
COM_N	weniger als ein Jahr	98	244,15
	zwischen 1 und 2 Jahren	85	243,15
	zwischen 2 und 5 Jahren	117	252,03
	zwischen 5 und 10 Jahren	84	247,99
	zwischen 10 und 20 Jahren	92	269,42
	über 20 Jahre	31	292,84
	Gesamt	507	

## Anhang 32: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Unternehmenswechsel

### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_wechsel_neu	0	kein Wechsel	121
	1	1 oder 2 Wechsel	192
	2	3 bis 5 Wechsel	153
	3	6 Wechsel oder mehr	41

### (2) Multivariate Varianzanalyse:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_wechsel_neu	COM_A	,007
	COM_K	,022
	COM_N	,427

	SOZ_wechsel_neu	Mittelwert	N
COM_A	kein Wechsel	3,6512	121
	1 oder 2 Wechsel	3,3385	192
	3 bis 5 Wechsel	3,2680	153
	6 Wechsel oder mehr	3,1463	41
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	kein Wechsel	3,1956	121
	1 oder 2 Wechsel	2,8802	192
	3 bis 5 Wechsel	3,0893	153
	6 Wechsel oder mehr	2,7805	41
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	kein Wechsel	2,4793	121
	1 oder 2 Wechsel	2,4557	192
	3 bis 5 Wechsel	2,5147	153
	6 Wechsel oder mehr	2,2317	41
	Gesamt	2,4610	507

### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis:\*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	13,166	9,658	2,420
df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,004	,022	,490

\* Gruppenvariable: SOZ\_wechsel\_neu

	SOZ_wechsel_neu	N	Mittlerer Rang
COM_A	kein Wechsel	121	293,93
	1 oder 2 Wechsel	192	248,20
	3 bis 5 Wechsel	153	238,74
	6 Wechsel oder mehr	41	220,29
	Gesamt	507	
COM_K	kein Wechsel	121	279,06
	1 oder 2 Wechsel	192	236,75
	3 bis 5 Wechsel	153	265,41
	6 Wechsel oder mehr	41	218,24
	Gesamt	507	
COM_N	kein Wechsel	121	257,79
	1 oder 2 Wechsel	192	253,67
	3 bis 5 Wechsel	153	260,19
	6 Wechsel oder mehr	41	221,24
	Gesamt	507	

### Anhang 33: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item schulischer Abschluss

#### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_abschl_schul_1	1	Ich habe keinen schulischen Abschluss	1
	2	Hauptschulabschluss	31
	3	Realschule oder vergleichbar	98
	4	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	377

#### (2) Multivariate Varianzanalyse:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_abschl_schul_1	COM_A	,471
	COM_K	,015
	COM_N	,001

	SOZ_abschl_schul_1	Mittelwert	N
COM_A	Ich habe keinen schulischen Abschluss	2,6000	1
	Hauptschulabschluss	3,5613	31
	Realschule oder vergleichbar	3,4612	98
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	3,3411	377
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	Ich habe keinen schulischen Abschluss	2,0000	1
	Hauptschulabschluss	3,5054	31
	Realschule oder vergleichbar	3,1190	98
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	2,9443	377
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	Ich habe keinen schulischen Abschluss	2,0000	1
	Hauptschulabschluss	2,7581	31
	Realschule oder vergleichbar	2,7602	98
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	2,3601	377
	Gesamt	2,4610	507

### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis:\*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	2,415	9,174	14,581
df	3	3	3
Asymptotische Signifikanz	,491	,027	,002

\* Gruppenvariable: SOZ\_abschl\_schul\_1

	SOZ_abschl_schul_1	N	Mittlerer Rang
COM_A	Ich habe keinen schulischen Abschluss	1	116,00
	Hauptschulabschluss	31	276,71
	Realschule oder vergleichbar	98	264,17
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	377	249,86
	Gesamt	507	
COM_K	Ich habe keinen schulischen Abschluss	1	90,00
	Hauptschulabschluss	31	317,27
	Realschule oder vergleichbar	98	267,61
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	377	245,69
	Gesamt	507	
COM_N	Ich habe keinen schulischen Abschluss	1	182,50
	Hauptschulabschluss	31	301,35
	Realschule oder vergleichbar	98	294,43
	Fachhochschulreife oder vergleichbar /Hochschulreife / Abitur	377	239,79
	Gesamt	507	

## Anhang 34: Hauptuntersuchung - Signifikante Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von Commitment und personen- / unternehmensbezogenen Angaben – Item Führungsverantwortung

### (1) Kodierung und Wertelabels:

	Kodierung	Wertelabel	N
SOZ_fhrgverant_1	1	keine Führungsverantwortung	285
	2	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	147
	3	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	75

### (2) Multivariate Varianzanalyse:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
SOZ_fhrgverant_1	COM_A	,002
	COM_K	,220
	COM_N	,000

	SOZ_fhrgverant_1	Mittelwert	N
COM_A	keine Führungsverantwortung	3,2660	285
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	3,4000	147
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	3,7493	75
	Gesamt	3,3763	507
COM_K	keine Führungsverantwortung	2,9427	285
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	3,1247	147
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	3,0444	75
	Gesamt	3,0105	507
COM_N	keine Führungsverantwortung	2,3254	285
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	2,5017	147
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	2,8967	75
	Gesamt	2,4610	507



### (3) Ergebnisse des H-Test nach Kruskal & Wallis:\*

	COM_A	COM_K	COM_N
Chi-Quadrat	11,980	2,414	18,986
df	2	2	2
Asymptotische Signifikanz	,003	,299	,000

\* Gruppenvariable: SOZ\_fhrgverant\_1

	SOZ_fhrgverant_1	N	Mittlerer Rang
COM_A	keine Führungsverantwortung	285	239,59
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	147	255,81
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	75	305,19
	Gesamt	507	
COM_K	keine Führungsverantwortung	285	245,44
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	147	267,88
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	75	259,34
	Gesamt	507	
COM_N	keine Führungsverantwortung	285	234,93
	Verantwortung für eine Mitarbeiterebene	147	258,83
	Verantwortung für zwei oder mehr Mitarbeiterebenen	75	317,01
	Gesamt	507	

### Anhang 35: Hauptuntersuchung - Ermittlung von Bindungsclustern

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Durchführung einer Faktorenanalyse mit allen Items zu Commitment sowie einer Clusterzentrenanalyse mit den ermittelten Faktoren.

#### (1) Vorbereitende Faktorenanalyse: Rotierte Komponentenmatrix

	Komponente 1	Komponente 2	Komponente 3
com_a_3	,877		
com_a_2	,836		
com_a_4	,797		
com_a_1	,787		
com_a_5	,782		
com_n_3		,849	
com_n_5		,818	
com_n_2		,680	
com_n_1		,549	
com_k_2			,833
com_k_1			,826
com_k_4			,632

#### (2) Clusterzentrenanalyse:<sup>76</sup> / Clusterzentren der endgültigen Lösung

	Cluster			
	1	2	3	4
FAC1_affektiv	,74268	,37398	,23826	-1,20773
FAC2_2_normativ	-,34205	-,77484	1,28317	-,17524
FAC3_2_kalk	-,99691	,91271	,28816	-,33858

Anzahl der Fälle in jedem Cluster	Anzahl
Cluster 1	112,000
Cluster 2	132,000
Cluster 3	128,000
Cluster 4	135,000
Gültig	507,000
Fehlend	,000

<sup>76</sup> Vgl. Abschnitt 6.3: Das Ergebnis dieser Berechnung sind so genannte Clusterzentren welche sich im Bereich von +3 bis -3 bewegen. Je nach Kodierung der Antworten bedeutet ein hoher positiver oder negativer Wert innerhalb des beschriebenen Rahmens von +3 bis -3 eine hohe bzw. niedrige Ausprägung des betreffenden Faktors (vgl. Bühl 2012, S. 650ff, vgl. Brosius 1998, S. 721f). Dies unterscheidet sich von Fall zu Fall und muss gesondert betrachtet werden. Im Rahmen der vorliegenden Forschung bedeutet die Antwortmöglichkeit 1 eine niedrige und die Antwortmöglichkeit 5 eine hohe Ausprägung. Dies besagt, dass ein hoher positiver Faktorwert im Rahmen der Clusterzentrenanalyse eine hohe Ausprägung des betreffenden Clusters andeutet.

## Anhang 36: Hauptuntersuchung – Zusammenhänge zwischen den Bindungsclustern und den Korrelaten

### (1) Häufigkeiten der 4 ermittelten Clustern:

	Kodierung	Wertelabel	Anzahl
COM_Bindungscluster	1	..tendenziell eher affektiv gebunden	112
	2	..tendenziell eher kalkulatorisch gebunden	132
	3	..tendenziell eher normativ gebunden	128
	4	..tendenziell eher ungebunden	135

### (2) Signifikante Zusammenhänge zwischen den Bindungsclustern und den Korrelaten:

Quelle	Abhängige Variable	Signifikanz
COM_Bindungscluster	FLMA_taet	,000
	FLMA_anf	,000
	LIDA_MITSP	,000
	LIDA_ZEITFR	,000
	LIDA_SSK	,000
	PE_LIDA_ent	,000
	PE_INT	,000
	PE_MAG	,003

### (3) Deskriptive Statistiken: Mittelwerte der Korrelate in Bezug auf die Bindungscluster:

Bindungscluster	FLMA_taet	FLMA_anf	FLMA_mitsp	LIDA_zeitfr	LIDA_ssk	PE_LIDA_ent	PE_int	PE_mag
..tendenziell eher affektiv gebunden	3,9833	4,0286	3,0692	3,7299	4,2054	3,2634	3,2455	3,6607
..tendenziell eher kalkulatorisch gebunden	3,7074	4,0197	2,7860	3,4811	4,0549	3,2639	3,1250	3,6970
..tendenziell eher normativ gebunden	3,9492	4,0219	3,0996	3,7539	4,1426	3,3932	3,2969	3,7227
..tendenziell eher ungebunden	3,4944	3,5185	2,2130	3,1426	3,4241	2,3543	2,6407	3,2481
Gesamt	3,7727	3,8888	2,7751	3,5148	3,9423	3,0542	3,0661	3,5759